

MANUAL PER A L'ORGANITZACIÓ D'UN ESDEVENIMENT ESPORTIU INTERNACIONAL



Lorena Enciso Fernández
Tutora: Carmen Echazarreta
Setembre del 2012
Grau en Publicitat i Relacions Públiques
Facultat de Turisme – Universitat de Girona

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	4
MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL	6
Antecedents	6
Conceptualització	9
ESTRUCTURA ORGANITZATIVA D'UN ESDEVENIMENT ESPORTIU	13
ÀREA ESPORTIVA	15
Gestió de la competició	17
Gestió dels participants	17
ÀREA ADMINISTRATIVA	18
Secretaria	18
Atenció al client	19
Venda d'entrades	21
Comptabilitat	23
Documentació	23
ÀREA ECONÒMICA – PATROCINIS	26
Planificació econòmica	26
Patrocinis	27
Aportacions de les institucions	29
Drets televisius	30
ÀREA JURÍDICA – LEGISLATIVA	32
Àmbits de responsabilitat en un esdeveniment esportiu	32
Assegurances	33
Contractes laborals	34
Instal·lacions esportives	39
Senyalització	41
Mobiliari i material	42

ÀREA DE RECURSOS HUMANS	43
Executius i comitès.....	43
Personal de serveis.....	44
Personal tècnic	45
Voluntaris	46
ÀREA LOGÍSTICA	50
Transports	51
Allotjaments	52
Dietes	53
ÀREA MÈDICA I DE SEGURETAT.....	55
Atenció sanitària	55
Assistència als esportistes.....	58
Assistència al públic	59
Controls antidopatge.....	59
Dispositiu de seguretat	61
Coordinació amb les forces de l'ordre	63
ÀREA DE COMUNICACIÓ I MITJANS	65
Acreditacions.....	67
Recursos tecnològics.....	68
Sales de premsa	69
Cabines de retransmissió	71
Unitats mòbils	72
Comunicació interna	72
ÀREA DE MÀRQUETING I PUBLICITAT	75
Imatge de l'esdeveniment esportiu	76
Marxandatge	78
Actes promocionals.....	78

Publicitat	80
ÀREA DE PROTOCOL.....	85
Cerimònia inaugural	86
Cerimònia de clausura.....	87
Entrega de premis	88
Actes protocol·laris.....	89
CONCLUSIONS	91
BIBLIOGRAFIA.....	93
BIBLIOGRAFIA D'IMATGES.....	96

INTRODUCCIÓ

Vivim en una època en la que la comunicació juga un paper vital. La paraula canvi s'ha convertit en part de la rutina diària de la societat. Les noves tecnologies tenen una gran part de culpa de què aquest fet així succeeixi. La informació es troba contínuament actualitzada i és difícil que algun àmbit no es vegi arrossegat pel canvi. L'organització d'esdeveniments no es queda al marge d'aquest fenomen. Es tracta d'un sector que en els últims anys ha patit una gran evolució i, per aquest motiu, la teoria que en fa referència té la necessitat de ser renovada cada poc temps. A més, el material relacionat amb aquest àmbit no és gaire extens i encara menys en llengua catalana, idioma en el que existeix un gran buit en el mercat. Paradoxalment, però, es tracta d'un sector emergent que cada vegada obre les portes a més possibilitats

Els esdeveniments, i en concret els esportius, arrosseguen grans masses de públic i comporten grans impactes a la ciutat o al país organitzador. L'organització d'un esdeveniment esportiu de grans dimensions genera elevats beneficis, ja no tan sols de caire econòmic, sinó també pel que fa a la vessant social o cultural, per posar només un parell d'exemples. Centrant-nos en l'àmbit de la comunicació, els mitjans de comunicació i també el món de la publicitat i el màrqueting veuen noves possibilitats de negoci i expansió. Els esdeveniments esportius s'han convertit en una gran alternativa pels mitjans i les agències per a desenvolupar la seva feina i adaptar-se a les actuals necessitats dels seus clients i del públic en general, altament influït per l'eclosió de les xarxes socials i tot el que aquestes comporten. La interacció s'ha convertit en un aspecte clau en el dia a dia de la societat i els esdeveniments esportius ofereixen possibilitats que encaixen perfectament amb aquesta nova situació. A més, els esdeveniments mouen pressupostos amb xifres molt elevades, que fan viables els projectes que tenen en ment i volen desenvolupar grans marques internacionals, fet pel qual també pot propiciar la firma d'interessants contractes de patrocini.

Actualment, el nombre d'esdeveniments esportius que s'organitzen va en augment any darrere any, fet pel qual es fa necessari actualitzar i regularitzar el seu procés de creació i organització. El poc material que existeix respecte aquest tema i la diversitat de models d'execució que es presenten en els documents existents deixen un espai unificador per omplir. Aquest buit requereix l'ordenació dels aspectes que actuen al voltant dels esdeveniments esportius i crear un nou model que unifiqui el seu procés d'organització. Trobar una estructuració clara i senzilla, basada en àrees de treball, pot facilitar les tasques d'una organització complexa, que depèn de diferents àmbits d'actuació, força diferents entre ells. En

un esdeveniment esportiu entren en joc àrees tan diferents com l'econòmica, la jurídica o l'administrativa, enfront d'altres com la de màrqueting i publicitat, la de comunicació o la de protocol, però que, al cap i a la fi, totes elles són necessàries pel bon desenvolupament de l'organització de l'esdeveniment.

MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL

Tota investigació requereix d'un marc teòric i conceptual en el qual es basa per poder assolir els objectius marcats. Aquest treball inclou, dins d'aquest apartat, els antecedents en els quals es recolza l'objecte d'estudi, així com la conceptualització dels principals termes que engloba la investigació.

Antecedents

La història dels **esdeveniments** es remunta a la Grècia Clàssica, època en la que destacaven els actes públics entorn l'oci, la cultura, la religió i l'esport (Vicente Añó, 2003). Si bé el terme "esport" no apareix fins l'Edat Mitjana, sí que podem constatar que ja els grecs el practicaven a través de diverses modalitats. Aquest fet queda evidenciat en l'acte més multitudinari d'aquella època, conegut sota el nom de "**Jocs Olímpics**", que barrejava religió i esport.

Si bé els actes públics no han deixat de ser protagonistes al llarg del temps, en una gran varietat d'ocasions i escenaris, el gran impuls dels esdeveniments no va sorgir fins a la **Revolució Industrial** (Andrea Morales, 2011). Gràcies a la creació de diversos invents, principalment de la Màquina de Vapor, l'organització d'actes multitudinaris va créixer de manera destacada, en un període de temps relativament curt. No és casualitat que la febre per organitzar tot tipus d'actes derivés en la voluntat d'organitzar els primers **Jocs Olímpics Moderns**, tirant la vista enrere a la llunyana època de la Grècia Antiga i tancant, així, el cercle entorn els esdeveniments públics.

Avui en dia, l'**organització d'esdeveniments** és un recurs altament utilitzat per empreses i entitats, per donar a conèixer i potenciar la seva feina, així com els seus avenços i novetats. Tal i com diu Stella (1997:25), "la organització d'esdeveniments és una necessitat moderna, fonamental per a inserir les empreses en la comunitat i evitar que passin inadvertides atorgant-los un alè de força interna i externa." Marín Calahorra (1997) assenyala que els esdeveniments compleixen amb una doble vessant. Ja no tan sols representen els components al voltant de l'activitat d'una empresa o entitat, sinó que també l'ajuden a projectar la seva imatge a l'exterior.

És tal la importància de l'organització d'actes per part de les empreses o qualsevol altre entitat que, ja no tan sols funcionen com a element comunicatiu, sinó que és un clar estímul de

ventes, com consideren els autors Wilcox, Ault, Agee i Cameron (2000), citats per Otero (2008:10): “Els esdeveniments promocionals s’organitzen per a incrementar les vendes d’un producte, augmentar la projecció de l’empresa o recaptar diners per a fins benèfics.”

Actualment, l’organització d’actes no s’engloba tan sols en la llista de tècniques de les relacions públiques, sinó que també funcionen com a actes publicitaris, tal i com indica Xifra (2003) quan afirma que els esdeveniments són una eina que ajuda a la publicitat, al màrqueting o al periodisme, ja que la seva organització interessa als mitjans de comunicació de masses i treballa com una *publicity* amb l’objectiu de crear l’interès del públic.

En resum, avui en dia l’organització d’esdeveniments compleix una diversitat de funcions que, per molt diferents que puguin semblar en un inici, acaben en un punt en comú: l’emissió d’un què (missatge), embolcallat amb un com (canal), d’un qui (emissor) a un altre qui (receptor), també conegut com a procés comunicatiu. Ho explica molt bé Otero (2000:135) quan diu: “El valor dels esdeveniments especials se centra en el fet de possibilitar el contacte directe de les organitzacions amb els seus públics, sense intermediaris i en un marc idoni per a consolidar les relacions interpersonals, un dels objectius principals, de fet el fonamental.”

Centrant-nos en el nostre objecte d’estudi, els **esdeveniments esportius**, cal remarcar que en les últimes dècades s’han convertit en la tipologia d’acte amb més influència i ressò. Els Jocs Olímpics o la **Copa Mundial de Futbol** són els esdeveniments internacionals més coneguts i seguits arreu del món, ja no tan sols pels mitjans de comunicació, sinó també per una massa social molt àmplia. L’organització d’aquest tipus d’esdeveniment causa un fort **impacte en la societat**, ja sigui de tipus econòmic, polític o cultural. Tal i com indica Vicente Añó en el seu llibre *Organización y gestión de actividades deportivas*, un esdeveniment esportiu internacional té la capacitat de reunir esportistes dels cinc continents, fet que difícilment es dona en qualsevol altre acte, a causa de les diferències socials, econòmiques, culturals o religioses. Aquest fet és una clara oportunitat d’**intercanvi cultural i polític**, que desencadena en un avenç en les relacions entre els diferents països.

No s’ha d’oblidar, tampoc, el gran impacte que suposa, al país o la ciutat organitzadora, la celebració d’un gran esdeveniment esportiu. Actualment, l’aspecte econòmic té un gran pes en l’organització d’un gran esdeveniment esportiu, no tan sols per la despesa que suposa, sinó pels beneficis que s’obtenen. Añó (2003) destaca que l’aspecte econòmic d’un esdeveniment esportiu d’aquest tipus gira al voltant de dos grans eixos: els **mitjans de comunicació**, per una

banda, i el **turisme**, per l'altra. Durant el seu seguiment, els mitjans de comunicació (televisió, ràdio, premsa, etc.) viuen constantment pendents dels fets que s'esdevenen.

Pel que fa al turisme, és evident que per a la celebració d'un gran esdeveniment es preveu l'allotjament de milers de persones que, durant el dia hauran d'alimentar-se en diversos restaurants i per la nit requeriran d'un lloc on poder dormir. La demanda d'hotels i restaurants, doncs, és molt elevada i beneficia en gran mesura el sector serveis del país o ciutat organitzadora. Tampoc s'ha d'oblidar que l'organització de l'esdeveniment requerirà d'unes **infraestructures** a l'altura de les circumstàncies. Moltes vegades, aquestes infraestructures no són suficients amb les ja construïdes i és requereix una inversió que, després de l'esdeveniment, romandrà en el país o la ciutat organitzadora. En poques paraules, Cristina López i Beatriz Martínez (2010:14) concreten que "aquests beneficis són absolutament tangibles i seran un magnífic patrimoni per a la ciutat."

Tot i que en els últims anys s'ha produït un gran creixement en l'organització d'esdeveniments esportius, el fet és que existeix poc material escrit sobre el tema. Sembla ser que l'experiència dels diferents esdeveniments es recull amb comptagotes i és difícil trobar un model base de referència. En llengua castellana destaca l'**editorial INDE**, especialitzada en llibres sobre material esportiu. Sota el nom d'aquesta editorial destaca la publicació del llibre de Vicente Añó, *Organización y gestión de actividades deportivas* (2003), així com el de Daniel Ayora i Eduardo García, *Organización de eventos deportivos* (2004), i el dels francesos Michel Desbordes i Julien Falgoux: *Gestión y organización de un evento deportivo* (2006), que la mateixa editorial es va encarregar de traduir del francès al castellà. Aquests tres llibres exposen quines són les àrees bàsiques dins de l'organització d'un esdeveniment esportiu i el procés que s'ha de seguir per tal de dur a terme una bona gestió. Aporten multitud de dades i experiències al voltant dels grans esdeveniments esportius, que ajuden a crear un model base de referència a partir del qual treballar en posteriors organitzacions. Suposen un bon punt de partida per a la realització d'esdeveniments esportius a nivell internacional.

Una altra editorial especialitzada en temes esportius és l'**editorial Wanceulen**. Ells mateixos es descriuen com l'editorial esportiva i recentment han publicat el llibre de Cristina López i Beatriz Martínez, *Manual de organización de eventos deportivos* (2010). Aquesta és la referència més recent sobre organització d'esdeveniments esportius i es basa, principalment, en competicions que requereixen de candidatura, com per exemple, uns Jocs Olímpics.

Els documents mencionats formen la base d'aquest estudi i són el punt de partida per redactar un nou model d'organització d'esdeveniments esportius, actualitzat i definit segons les necessitats actuals de l'àmbit. La cerca tindrà com a referència dos fonts documentals principals, basades en esdeveniments anteriorment organitzats, per tal de tenir una base de dades recent i fiable. D'entre els grans esdeveniments actuals, s'han escollit els Jocs Olímpics i la Copa Mundial de Futbol.

En referència al primer, cal tenir en compte que fa un parell de dècades es van realitzar els Jocs Olímpics de Barcelona (1992) i que el material escrit respecte de l'esdeveniment pot ser una font pròxima per a aquesta investigació. Per altra banda, ja que es pretén redactar un manual sobre esdeveniments futbolístics a nivell internacional és clau tenir un punt de partida recent i que disposi de característiques similars al resultat desitjat. Així doncs, s'ha establert com a referència l'últim Mundial de futbol femení, celebrat a Alemanya durant l'estiu del 2011.

Conceptualització

Esdeveniment especial

Segons el diccionari de la Real Academia Española (RAE), el terme "esdeveniment" compta amb tres accepcions. La primera d'elles defineix un esdeveniment com a una cosa que succeeix. En relació amb la primera referència, en la segona accepció s'exposa el terme com a un acte imprevist. L'última referència, i la més interessant per a aquest treball d'investigació, defineix un esdeveniment com a un succés important i programat, d'índole social, acadèmica, artística o esportiva.

Arnaldi (1968), segons Otero (2008:7), va ser el primer autor que parla sobre esdeveniments especials i s'acostava bastant a aquesta última definició, ja que ell entenia que un esdeveniment especial "és una activitat no habitual que se celebra en la vida de les organitzacions amb caràcter ocasional o festiu." Partint d'aquesta base entenem que l'aportació del terme "especial" vol diferenciar les primeres definicions de la RAE respecte de la seva última accepció. Shone (2001:4), anava una mica més enllà definint els esdeveniments especials com a "fenòmens que sorgeixen d'ocasions no rutinàries i que tenen objectius d'oci, culturals, personals o organitzatius, establerts de forma separada a l'activitat normal diària, la finalitat de la qual és il·lustrar, celebrar, entretenir o relatar l'experiència d'un grup de

personas.” Aquest últim volia emmarcar les funcionalitats dels esdeveniments especials, és a dir, el perquè de la seva organització.

Entrant en l'àmbit de l'organització d'esdeveniments, trobem diverses definicions més acotades respecte el tema, entre les quals es troba la de Herbert M. Baus i Philip Lesly (1981) en les que exposen que els esdeveniments especials representen les funcions principals de la publicitat i les relacions públiques, ja que es tracta d'un procés que engloba una gran part dels instruments i tècniques classificats dins de l'àmbit. Així doncs podem deduir que l'organització d'esdeveniments s'ha convertit en un dels elements clau en l'àmbit de la Publicitat i Relacions Públiques.

En resum, podem entendre que els esdeveniments són una peça clau en l'àmbit de les Relacions Públiques, que ajuda a comunicar al públic objectiu el missatge definit d'una empresa o entitat. I no tan sols duu a terme aquesta funció, sinó que com molt bé expliquen Desbordes i Falgoux (2006:15), citen a Ferrand (1995), per definir un esdeveniment com a “un espai on es reuneixen homes i dones en una espècie de celebració col·lectiva, per a assistir a un espectacle esportiu o cultural. La funció principal d'un esdeveniment és, per tant, comunicar per una marca, una empresa, un producte, una col·lectivitat, o una associació, mitjançant la reunió festiva de persones entorn un espectacle. La comunicació d'un esdeveniment és una potent eina, que s'encarrega de transmetre un missatge, d'impressionar, d'enlluernar, de commoure, etc. a través de l'esdeveniment.”

En definitiva, una definició per a esdeveniment especial aplicable a aquesta investigació pot ser la següent: “acte puntual i festiu, centrat en un objectiu d'oci, cultural o íntim, amb la finalitat de celebrar i entretenir al voltant d'un fet concret”.

Organització d'esdeveniments

En l'àmbit de les Relacions Públiques, quan es treballa al voltant dels esdeveniments, és important també definir el terme organització, per tal de completar una definició en la que els termes “esdeveniment” i “organització” s'annexionen per resultar en l'expressió “organització d'esdeveniments”. Organitzar parteix de tres accepcions. En primer lloc, la paraula organització prové, etimològicament, del grec “órganon”, que significa instrument. Per altra banda, la paraula també accepta la definició d'entitat o grup. Finalment, el terme organització es defineix com a procés. Seguint aquesta última accepció, Federico Galvís fa referència a

Martín (2002), el qual defineix el verb organitzar de la següent manera: “coordinar de forma planificada les activitats d’un grup de persones, per procurar aconseguir un propòsit comú, a través de la divisió del treball i de les funcions, i a través d’una jerarquia d’autoritats i responsabilitats.” Així doncs, l’organització d’esdeveniments és el procés pel qual una organització coordina un seguit de gent per treballar en diverses àrees amb l’objectiu de dur a terme un tipus d’esdeveniment concret, on també s’engloben els esportius.

Així doncs, podem concloure que la organització d’esdeveniments “és el procés pel qual es coordina un seguit de persones per a realitzar una seqüència d’actes englobats en una activitat comuna, dins de la qual cada individu té unes responsabilitats concretes.”

Esdeveniments esportius

Els esdeveniments esportius es classifiquen en diversos tipus, segons quina sigui la seva organització i la magnitud que vulgui prendre. Aquesta idea la exposa Graham (2001), segons Cerezuela (2005:4), a través de les següents paraules: “Des de la perspectiva organitzativa, els esdeveniments, i concretament els esportius, poden ser organitzats per una tipologia variada d’organitzacions, tal com organismes nacionals esportius, clubs, associacions, federacions, empreses, institucions educatives, etc.”

D’aquesta definició es podria concloure que un esdeveniment esportiu “és un acte celebrat al voltant de l’esport, que requereix d’una organització complexa i estructurada en diferents àrees, i on es reflecteixen una varietat d’actes per tal de gaudir de la pràctica i la presència d’un o varis esports concrets.

Protocol i cerimonial

Finalment, es vol destacar el paper que juga el protocol i el cerimonial en l’organització d’esdeveniments, sobretot en els esportius. Tal i com indica Otero (2008:8): “el cerimonial i el protocol són part integrant dels esdeveniments especials, en forma de comunicació selectiva de caràcter interpersonal, col·lectiva o col·lectiva massiva, amb l’objectiu d’organitzar una relació més o menys directa amb els seus diferents públics que estableixi un vincle d’unió basat en la confiança i que es tradueixi bàsicament i legítimament en suport, solidaritat i complicitat. El cerimonial proporciona el marc relacional adequat en el qual es desenvoluparan

els vincles entre ells, i el protocol és la tècnica de gestió espacial i temporal de la presència pública. Tots dos ens proporcionen el mapa de les forces imperants en aquesta comunitat i el de la seva interrelació.” Amb això, Otero ens vol dir que el protocol i el cerimonial són la clau de la relació entre l’organització de l’esdeveniment i els seus públics, de manera que tots se sentin identificats i es sentin còmodes durant la celebració de l’esdeveniment.

En conclusió, podem definir el protocol i el cerimonial com “les pautes clau de la relació entre l’organització d’un esdeveniment i els seus diferents públics. Aquestes pautes es regeixen per un seguit de normes estrictes i acurades, entorn la comunicació i el saber estar”.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA D'UN ESDEVENIMENT ESPORTIU

Milers de persones formen part de l'estructura organitzativa d'un esdeveniment esportiu de grans magnituds. Aquest ampli equip es troba representat per diferents comitès, que dirigiran els eixos principals en els que se sustenta l'esdeveniment. Per un costat trobem el comitè d'honor, el qual té com a funció bàsica representar la imatge de la competició, sobretot en l'àmbit protocol·lari d'aquesta. En formen part autoritats i personatges cèlebres relacionats amb el món de l'esport, més concretament, amb aquell o aquells que es practicaran durant l'esdeveniment que s'organitza. Els integrants d'aquest comitè solen estar presents en els actes protocol·laris i també altres tipus d'actes, com els que organitza l'àrea de màrqueting i publicitat entorn a la difusió de la imatge de l'esdeveniment.

Per la seva banda, també existeix el comitè esportiu, que s'encarrega, principalment, de dirigir l'àrea esportiva de l'esdeveniment. Es troba format per persones especialitzades en l'organització de competicions esportives i solen tenir una àmplia experiència com a jutges, àrbitres o altres funcions directives en el món de l'esport. La creació del comitè recau sobre les federacions implicades en l'esdeveniment, amb un paper destacat de les que actuen en l'àmbit internacional. Elles mateixes solen aportar els membres que conformaran el comitè, tot i que en alguns casos altres entitats organitzadores també inclouen alguns dels seus membres. El comitè esportiu, doncs, controlarà l'àrea esportiva de l'esdeveniment i delegarà les tasques pertinents al seu responsable. Aquesta àrea té entre les seves funcions bàsiques detallar el calendari de competició, coordinar l'actuació dels jutges, àrbitres i altres càrrecs relacionats amb el control de les proves esportives i supervisar les normatives amb les qual es regirà la competició.

Per últim, els dos comitès principals en l'estructura organitzativa d'un esdeveniment esportiu són l'organitzador i l'executiu. El comitè organitzador és la cara més visible dels comitès que conformen l'organització. Esta conformat pel president de l'esdeveniment, diversos vicepresidents, així com dels seus representants. El comitè organitzador és l'encarregat de planificar i dirigir l'esdeveniment. Pren les decisions més importants sobre l'organització i supervisa les tasques que delega al comitè executiu. Aquest últim, per la seva banda, està constituït pel director executiu i els responsables de cada àrea organitzativa. El comitè executiu té com a funcions primordials la concreció de les tasques, en termes generals, que ha de realitzar cada àrea, així com dirigir-les i coordinar-les.

A la base de la piràmide se situen les diferents àrees organitzatives que, si bé no tenen un paper destacat en la representació de l'esdeveniment en l'exterior, són la clau de la seva bona organització. Les àrees organitzatives concentren la major part dels empleats que treballen en l'organització i duen a terme gran part de les tasques que s'hi desenvolupen. Seria impossible organitzar un esdeveniment esportiu de grans magnituds sense la feina dels milers de persones que actuen en les diferents àrees organitzatives.

ÀREA ESPORTIVA

Funcions principals

- Dissenya i gestiona la competició
- Estipula la normativa i procura el seu compliment
- Coordina i atén els participants
- Gestiona, juntament amb la resta d'àrees, tots aquells aspectes lligats a la competició

L'àrea esportiva, gestionada per la comissió esportiva, s'ocupa de dissenyar i gestionar la competició, així com de guiar i recolzar els seus participants. La comissió acostuma a estar formada per membres de la federació corresponent a l'esport que es disputa en l'esdeveniment, i també d'especialistes en la disciplina esportiva en qüestió. La competició s'ha de disputar seguint les regles presentades en la normativa que estipuli dita federació i serà l'àrea esportiva qui s'encarregarà del seu compliment. A més d'estipular la normativa de competició, l'àrea haurà de concretar també la normativa dels entrenaments i gestionar els aspectes que afecten el rendiment dels esportistes. La planificació de la competició inclou el calendari, els horaris, el sistema de competició, la ubicació i control de les instal·lacions, etc.

Els professionals tècnics involucrats en aquesta àrea solen ser llicenciats en estudis relacionats amb el món de l'esport, com els graduats en Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport. També hi poden treballar entrenadors, àrbitres o jutges ja retirats dels seus càrrecs però que compten amb una llarga experiència en l'àmbit. Per altra banda, hi haurà àrbitres o jutges en actiu, procedents de les federacions, que vetllaran pel compliment de la normativa de competició i controlaran els resultats que sorgeixin de la disputa dels partits o proves. L'àrea esportiva també tindrà la potestat de castigar amb multes o altres sancions als equips o a les federacions que no compleixin la normativa. Cal remarcar que les federacions, en la majoria de casos, també seran responsables dels aficionats dels seus equips i, per tant, hauran de responsabilitzar-se de les infraccions que aquests puguin dur a terme dins dels recintes esportius o la resta d'instal·lacions que gestioni l'organització de l'esdeveniment.

La gestió dels resultats i dades que es produeixen durant la competició s'ha de realitzar a través d'un programa informàtic especialitzat. Aquest programa també ha de permetre bolcar totes les dades a la pàgina web de manera simultània amb la disputa dels partits o proves

esportives perquè els espectadors en puguin fer el seguiment en directe a través d'Internet. La base de dades del programa, a més dels resultats, ha d'incloure informació sobre els esportistes participants i dades d'altres edicions de la competició, que formaran part de la història de l'esdeveniment. Els responsables del programa poden utilitzar les dades per treballar conjuntament amb l'àrea administrativa en l'elaboració de dossiers i informes.

En tractar-se d'un esdeveniment esportiu, l'àrea esportiva és la que es dedica a gestionar els aspectes relacionats estrictament amb la competició i a ajudar als esportistes i als seus equips, als àrbitres i als jutges en qualsevol problema o dubte que els sorgeixi. Tot i ser una àrea molt concreta, els seus treballadors hauran d'estar en contacte amb la majoria d'àrees

organitzatives per a dur a terme les seves tasques. Els responsables de l'àrea esportiva, conjuntament amb tècnics de l'àrea d'infraestructures, controlarà el material esportiu que es necessitarà per a l'organització de l'esdeveniment, així com dels aspectes referents a les seues de la competició. S'hauran d'assegurar que les instal·lacions reuneixen les



1. Jutges durant una prova dels Jocs Olímpics de Londres 2012

condicions adequades per a la correcta disputa de la competició. També amb l'àrea d'infraestructures, a qui se li afegiran tècnics de l'àrea de comunicació, s'haurà de revisar el bon funcionament de la megafonia, els vídeo-marcadors i qualsevol altre element destinat a informar al públic, presentar els esportistes o exposar els resultats de la competició. L'àrea esportiva haurà de realitzar diversos assajos per tal d'assegurar-se el correcte funcionament de les activitats esportives que es duran a terme. Per aquest motiu, també haurà d'estar en contacte amb l'àrea mèdica i de seguretat, encarregada de vetllar per l'estat físic, ja no tan sols dels esportistes, sinó també dels espectadors i dels treballadors o qualsevol altre col·lectiu que participi en l'esdeveniment. Precisament seran els responsables de l'àrea esportiva qui recolzaran a l'àrea mèdica durant la realització de controls de dopatge, oferint les dades necessàries dels esportistes i condicionant els espais on es duran a terme les proves. Una altra de les funcions que portarà a terme l'àrea esportiva és l'organització de les cerimònies que es realitzaran durant l'esdeveniment, tasca en la que treballarà conjuntament amb l'àrea de protocol.

Gestió de la competició

L'àrea esportiva ha d'avaluar les necessitats de personal (comissaris, àrbitres, jutges, etc.) i materials (pilotes, porteries, cistelles, tanques, cronòmetres, ordinadors, impressores, pantalles, copes, medalles, etc.) que requereix la disputa dels partits o proves. També haurà de vetllar per la correcta aplicació de la normativa i de seguir les característiques que pauta la competició: nivell, duració, formes de classificació, resultats i, en definitiva, de controlar el seu bon funcionament. Finalment, la gestió de la competició inclou el tractament dels problemes legislatius i de seguretat que



2. Vídeo marcador de l'estadi de Londres durant els Jocs Olímpics de Londres 2012

tinguin algun tipus de relació amb la disputa de la competició o dels espais on es realitzi la pràctica esportiva: assegurances, normativa de les instal·lacions, lleis, etc.

Gestió dels participants

L'àrea esportiva, a més d'assegurar-se del bon funcionament de la competició, haurà de fer-se càrrec dels esportistes. En aquest sentit, haurà de tramitar les inscripcions i les assegurances dels esportistes, així com de realitzar la comprovació tècnica dels equips. S'encarregarà de facilitar l'assistència mèdica i de tractar els primers auxilis i



3. Voluntaris assistint alguns atletes durant els Jocs Olímpics de Londres 2012

les emergències dels participants. També controlarà els materials pels entrenaments i la disponibilitat de les instal·lacions esportives. Finalment, l'àrea esportiva, de la mà de l'àrea logística, gestionarà els allotjaments, les dietes i els transports dels esportistes i dels seus equips tècnics.

ÀREA ADMINISTRATIVA

Funcions principals

- S'encarrega dels tràmits administratius
- Realitza l'atenció al client
- Gestiona la venda d'entrades
- Realitza la comptabilitat de l'organització
- Elabora la documentació de l'esdeveniment
- Elabora les estadístiques derivades de la competició

Els grans esdeveniments esportius requereixen d'una organització molt complexa. Aquesta complexitat es distribueix en àrees de treball, que permeten una bona distribució de les tasques a realitzar. Com en la construcció d'un edifici, en la que un cop acabada la feina, des de fora només es veu la façana, en l'organització d'un esdeveniment la situació és similar. El públic tan sols veu les activitats organitzades al voltant de l'esdeveniment, mentre que la feina de milers de persones resta en la penombra, lluny de la mirada dels espectadors. L'àrea administrativa és una de les que més passa desapercebuda d'entre totes les àrees que componen l'organització de l'esdeveniment. Les tasques que s'hi duen a terme, però, no són menys importants. Les persones que en formen part treballen constantment per perfilar tots aquells detalls que si es deixessin sense lligar, cridarien l'atenció i serien blanc de múltiples crítiques. En aquesta àrea hi tenen cabuda aquelles persones que es dediquen a tasques tan diferents com l'atenció al públic, la documentació de l'esdeveniment (on s'inclouen les estadístiques), la comptabilitat o la venda d'entrades.

Secretaria

La secretaria d'un esdeveniment és el punt neuràlgic de l'organització. D'aquest departament en depenen totes les àrees que conformen l'esdeveniment. Les persones que hi treballen són les encarregades de mantenir en contacte les diferents àrees i, dins d'aquestes, els diversos departaments que se'n deriven. Així doncs, la missió principal del departament és mantenir contínuament informats als diferents públics de l'esdeveniment, ja siguin aquests interns o externs a l'organització. Un gran esdeveniment esportiu engloba diversos tipus de públics i,

tots ells, han de rebre una atenció personalitzada a les característiques que els conformen. Per exemple, no és el mateix informar als espectadors interessats a assistir a l'esdeveniment, que informar als esportistes participants de la competició. Els treballadors d'aquest departament han d'estar constantment al corrent de tota la informació relativa al torneig, ja sigui en menor o major mesura, per a poder-la comunicar al públic destinatari.

La secretaria també s'encarrega de tots els tràmits administratius que se'n deriven de l'organització de l'esdeveniment. La llista és llarga, però entre els tràmits trobem la gestió d'autoritzacions i permisos, la contractació d'assegurances, les inscripcions a la competició, el control de les invitacions, etc. En termes quotidians, podríem dir que la secretaria de l'esdeveniment es fa càrrec de tota la "paperassa" que requereix l'organització. Cal dir que en els majors esdeveniments esportius, la participació dels esportistes, ja sigui individual o col·lectiva, no es gestiona a través d'inscripcions, sinó que acostuma a ser per mèrits esportius, és a dir, a través de classificacions anteriors. Per aquest motiu, si bé no es pot dir que s'hagi d'obrir un període d'inscripció per als participants, sí que la secretaria gestiona el llistat de participants i totes les tasques que se'n deriven. Els participants requereixen d'un contacte a través del qual se'ls manté informats i s'intenten gestionar els seus requeriments: transports, allotjaments, dietes, espais d'entrenament, etc.

Com ja hem comentat anteriorment, la secretaria també es fa càrrec de les invitacions a l'esdeveniment. Les relacions institucionals i els patrocinis de les empreses comporten una sèrie d'acords, ja siguin per escrit o merament protocol·laris, entre els quals trobem les invitacions. També s'inclouen en aquest paquet les entrades que s'atorguen als espectadors a través de promocions o sorteigs. La gestió de les invitacions, doncs, recau en la secretaria de l'àrea administrativa, que s'encarregarà de totes les tasques derivades d'aquesta funció: informar de l'esdeveniment als convidats, resoldre'ls qualsevol dubte, fer-los arribar les invitacions, etc. La secretaria també inclou l'atenció al client, funció destacada que es mereix un apartat individual.

Atenció al client

L'atenció al client d'un gran esdeveniment esdevé clau per a la bona imatge de l'organització. Una rellicada en aquest departament pot ocasionar que una persona interessada en l'esdeveniment el valori d'una manera negativa i, en conseqüència, la imatge que en tingui quedi deteriorada. En actes esportius d'impacte internacional, cal tenir en compte el gran

interès que desperten en una varietat de persones força alta. En aquest sentit, doncs, caldrà organitzar un seguit de persones que dominin diversos idiomes, així com la manera de dirigir-se al públic concret. A primer cop d'ull, pot semblar una tonteria el que s'acaba d'exposar, però si consultem llibres especialitzats en les relacions interpersonals, ens adonarem com d'important és conèixer les costums i la manera de fer de la població d'un país concret. Ja no és qüestió tan sols de l'idioma, sinó que s'ha de conèixer la pauta a seguir segons la nacionalitat del nostre interlocutor. Un altre detall important en l'atenció al client és el seu horari. En un esdeveniment internacional, on els espectadors procedeixen de qualsevol part del món, l'horari no pot ser un impediment en el desig de ser informat de manera eficient. Per aquest motiu, és recomanable tenir una central de trucades oberta les 24 hores del dia, els 7 dies de la setmana, en el període més pròxim a la celebració de l'esdeveniment. Evidentment, amb aquesta afirmació no es pretén afavorir els horaris abusius als treballadors, sinó que es proposa una feina per torns.

El cert és que quan parlem d'atenció al client, el primer que ens ve al cap és una trucada telefònica. A la pràctica, però, la realitat no és només aquesta. Actualment, el departament d'atenció al client de qualsevol organització opera per diferents vies de comunicació. La via telefònica és una de les principals, pel seu tracte directe i pròxim, però hi ha d'altres. Un esdeveniment d'aquest tipus ha de tenir una pàgina web, que actua com a principal plataforma de comunicació. La pàgina web és el principal espai informatiu i interactiu d'un esdeveniment. En ella s'hi poden trobar continguts molt variats: notícies, contingut multimèdia, resultats i classificacions, cròniques, entrevistes, informacions sobre les instal·lacions i les diferents activitats, preguntes freqüents, etc. També és un gran suport per a la presentació i publicitat dels patrocinadors, així com per fer el seguiment de la competició. En el capítol dedicat a l'àrea de comunicació s'aprofundirà en les característiques que ha de tenir la pàgina web i els usos que se li han d'atorgar.

Per altra banda, en el departament d'atenció al client han anat guanyant força les eines sorgides d'Internet: el correu electrònic, les xarxes socials i les vídeo-trucades, són els exemples més coneguts, tot i que cada vegada hi ha més alternatives per a la comunicació amb els seguidors. L'organització ha de gestionar un correu electrònic a través del qual es pugui atendre als clients, en aquests cas, els espectadors. Juntament amb el telèfon d'atenció al client, el correu electrònic ha de ser una eina de comunicació ràpida i entenedora, que doni resposta als dubtes de qui pregunta. Pel que fa a les xarxes socials, l'organització ha de decidir en quines està present l'esdeveniment i de quina manera. Per aquest motiu, es durà a terme

un pla de màrqueting que estableixi els objectius comunicatius de l'esdeveniment i a través de quines eines es pretén aconseguir. Més endavant, com ja s'ha comentat anteriorment quan es tractava el tema de la pàgina web, s'aprofundirà en l'apartat de les xarxes socials dins de l'àrea de comunicació.

Venda d'entrades

La venda d'entrades representa entre un 15% i un 20% del volum d'ingressos d'un gran esdeveniment esportiu. L'àrea administrativa també és l'encarregada d'organitzar la venda d'entrades per a les diferents activitats que presenta l'esdeveniment. En aquest departament, treballen conjuntament l'àrea administrativa i l'àrea de màrqueting, ja que aquest últim ha de fer un estudi de mercat, per intentar desxifrar el nombre aproximat d'assistents a l'esdeveniment, així com la distribució idònia de les entrades: on es vendran, com es vendran, quin preu han de tenir les entrades, preparar paquets d'entrades per a diferents partits o proves, etc.



El departament també ha de tenir en compte les entrades destinades als patrocinadors. Normalment, el nombre d'entrades que reben els patrocinadors està estipulat en el contracte de patrocini. A més, cal tenir en consideració a les autoritats que han d'assistir a l'esdeveniment, així com els passes VIP que s'hagin de tramitar. En general, les persones encarregades de la distribució d'entrades han de distingir entre els diferents tipus d'entrada, és a dir, entre aquelles de venda al públic i les invitacions, aquestes últimes a la vegada classificades en diferents públics (patrocinadors, autoritats, VIPs, promocions i/o sorteigs, etc.).

La venda d'entrades ha d'estar gestionada per un software específic, que porti el control de les entrades venudes en temps real. L'eina ha de servir al mateix temps per controlar el ritme de vendes i decidir dur a terme accions especials per incrementar les transaccions si no és l'ideal. Si el volum d'entrades venudes no és l'esperat, sempre es pot realitzar algun tipus de promoció o descompte, per facilitar-ne la compra. En general, però, els grans esdeveniments esportius tenen un immens interès pel públic i el volum d'entrades venudes acostuma a ser més que acceptable. El departament de venda d'entrades ha de controlar els diferents canals de distribució, ja siguin els propis de l'organització: punts de venda, oficines i/o taquilles oficials, venda per Internet, via telefònica, etc., o bé, a través de xarxes de distribució. Aquestes últimes normalment s'emporten al voltant d'un 10% del preu de l'entrada en contribució a les gestions que realitzen. Així doncs, a part de tenir en compte els diferents canals de distribució, també s'han d'especificar les modalitats de pagament. Amb tot això, primerament l'organització haurà de facilitar les diferents modalitats d'entrada (un dia o diversos) i les diverses categories que es poden adquirir (normalment es classifiquen per zones del recinte).

També s'ha de tenir en compte que les entrades compleixin amb totes les mesures d'autenticitat estipulades. Actualment, existeix el risc que s'intentin falsificar les entrades de l'esdeveniment, i més si aquest respon a un gran interès mediàtic i, per tant, se'n pot treure un gran benefici. Per tal d'assegurar l'autenticitat de les entrades, aquestes hauran d'incloure hologrames i codis de barra oficials. No cal oblidar que l'entrada haurà d'especificar el nom de l'esdeveniment, la data i l'hora, la localització, el preu, així com també, a la part posterior, les principals normes de seguretat i de comportament. Les butlletes també hauran d'especificar el lloc, la data i la hora de compra, un altre aspecte que ens ajudarà a comprovar-ne la seva autenticitat.



5. Diverses entrades dels Jocs Olímpics de Londres 2012

Comptabilitat

En l'organització d'un esdeveniment hi treballen molts departaments diferents, connectats entre elles per aspectes concrets. Alguns departaments, però, passen gairebé desapercebuts, com és el cas del de comptabilitat. La gestió dels recursos econòmics d'un esdeveniment moltes vegades és oblidada, fins i tot pels propis organitzadors. A l'hora de la veritat, però, la feina que duen a terme en aquest departament és clau per a l'èxit d'un esdeveniment, ja sigui aquest esportiu o de qualsevol altre tipus. El departament de comptabilitat s'encarrega de gestionar els pagaments i els cobraments que es realitzen dins de l'organització d'un esdeveniment. En el cas d'un esdeveniment esportiu a nivell internacional el volum de facturació és molt gran i, per tant, haurà d'haver-hi varies persones treballant en les diferents gestions econòmiques. Els comptables són els encarregats de controlar el pressupost de l'esdeveniment i vigilar que aquest segueixi el guió establert. En condicions normals, el balanç econòmic d'un esdeveniment esportiu de grans dimensions és molt positiu, assolint uns beneficis considerables. Per assegurar que es compleix aquest fet s'haurà de ser molt meticulós amb les despeses que inclou l'organització de l'esdeveniment i aconseguir que els beneficis les superin sense problemes. Tampoc cal oblidar que el departament de comptabilitat també s'encarrega de tramitar tots els impostos als qual està obligat a presentar l'organització. Un esdeveniment funciona com una empresa i com a tal, ha de complir amb un seguit de lleis econòmiques.

Documentació

Una de les bases de tot bon esdeveniment es regeix en la següent afirmació: "si fas alguna cosa, però no l'expliques, és com si no l'haguessis fet". Seguint aquest enunciat és bàsic que l'organització d'un esdeveniment esportiu de grans dimensions sàpiga informar en tot moment del que està duent a terme. Aquesta funció la desenvolupa el departament de documentació, també inscrit en l'àrea administrativa. Aquest departament s'encarrega de l'elaboració de tots els dossiers necessaris per al desenvolupament de la competició. Els destinataris dels dossiers poden ser molt diversos: els propis treballadors de l'esdeveniment (que requereixen d'unes pautes de treball i un seguit d'informacions per a desenvolupar les seves tasques), els participants, les administracions, els espectadors (tan els presencials, com aquells que segueixen des de casa seva la competició), els mitjans de comunicació, etc. Els dossiers ajuden a mantenir informat del que es realitzarà durant l'esdeveniment, així com també poden servir per fer un seguiment dels fets que hi ocorren. En definitiva, una bona comunicació de

l'esdeveniment esportiu és vital per al bon funcionament d'aquest. El departament de documentació també s'encarrega de decidir la informació que sortirà publicada en els diferents suports publicitaris. Per aquest motiu, el departament de documentació està estretament vinculat al departament de publicitat, que serà l'encarregat de maquetar els productes que inclouran informació sobre l'esdeveniment. La quantitat de suports emprats és gairebé infinit i pot incloure productes tan diversos com: cartells, fulletons, banderoles, marxandatge, espots televisius, falques de ràdio, *banners* a Internet, etc.

Una altra de les funcions principals del departament és l'organització i l'elaboració dels horaris i calendaris de l'esdeveniment. En esdeveniments amb una dimensió tan gran, tots els actes programats han d'intentar estar sincronitzats el màxim possible, sense retards ni imprevistos. I en cas que es produís un contratemps, l'organització ha de tenir un pla B, al qual recórrer en cas d'emergència. Així doncs, el departament de documentació ha d'organitzar el calendari amb tots els actes de l'esdeveniment, així com posar-los data i hora. S'ha de tenir en compte que un esdeveniment esportiu a escala internacional, no tan sols engloba els partits de la competició, sinó que la seva agenda inclou moltes altres activitats, la majoria englobades en els actes promocionals o protocolaris: sopars, presentacions, activitats lúdiques, conferències, exposicions, etc.

Finalment, el departament de documentació també engloba una part d'estadística, tot i que alguns autors prefereixen crear un departament específic per a aquesta. Les estadístiques que es donen a través de la realització d'un esdeveniment esportiu són gairebé infinites i són part elemental per a difondre la informació relativa a la competició. Les dades obtingudes durant els partits són la base de la major part dels articles redactats sobre l'esdeveniment i ajuden a formar una idea general sobre el que es vol informar. Tot i que pugui semblar que els dossiers estadístics només es realitzen al finalitzar l'esdeveniment, aquests també es redacten abans i durant la competició. Abans perquè existeixen antecedents al nostre esdeveniment que ens ajuden a donar informació sobre la situació actual de l'esdeveniment. I durant perquè en l'actualitat vivim en un món en constant moviment, on la informació viatja gairebé al mateix temps que els propis actes. D'altra banda, les dades publicades poden ser de caràcter esportiu, és a dir, que parlen dels resultats obtinguts durant la competició, o bé, caràcter organitzatiu i, per tant, aporten dades derivades de l'organització de l'esdeveniment. Per facilitar la tasca estadística, la majoria de vegades els treballadors de la secció treballen sobre plantilles que els permetin, posteriorment, introduir totes les dades en un software especialitzat. És important que l'esdeveniment compti amb una completa base de dades que li permeti realitzar informes,

gràfics, taules, etc. Així doncs, la feina feta des de la secció d'estadística serà de gran utilitat per aquells encarregats d'elaborar els dossiers informatius.

ÀREA ECONÒMICA – PATROCINIS

Funcions principals

- Elabora els pressupostos de l'organització
- Realitza la planificació econòmica
- Gestiona els patrocinis i les col·laboracions de l'esdeveniment
- Acorda les aportacions de les Institucions
- Negocia els drets televisius

Organitzar qualsevol esdeveniment sense una bona base econòmica és impossible. En els inicis de la planificació d'un esdeveniment esportiu, la creació d'un pressupost complet és imprescindible per estudiar la viabilitat del projecte i calcular l'impacte econòmic que pot arribar a tenir. Esdeveniments esportius internacionals comporten pressupostos milionaris. L'últim mundial de futbol femení, celebrat a Alemanya (2011) comptava amb un pressupost inicial d'uns 51 milions d'euros i va ocasionar unes despeses totals de 40 milions. El balanç és positiu, ja que l'organització es va embutxacar uns 11 milions d'euros, que restant la part d'impostos, es reduïrien a un total de 8 milions aproximadament. Aquest esdeveniment esportiu va assolir xifres rècord en l'esport femení, ja que si bé no va ser ni de bon tros tan mediàtic com un esdeveniment homòleg masculí, sí que va tenir un gran impacte en comparació a les expectatives posades en ell. Per evidenciar les diferències entre l'últim mundial de futbol femení i l'últim masculí, celebrat a Sudàfrica (2010) tan sols cal anotar les xifres. L'últim mundial de futbol masculí comptava amb un pressupost al voltant dels 380 milions d'euros i d'uns beneficis de 433 milions, el qual suposa un superàvit de gairebé 53 milions. Les xifres posen en evidència les diferències, però tant un esdeveniment com l'altre, demostren el poder econòmic que adquireixen els esdeveniments esportius a gran escala.

Planificació econòmica

Un cop es tingui dissenyat l'esdeveniment que es vol organitzar és el moment per calcular quines despeses seran necessàries, així com els ingressos que es preveu obtenir a partir de les activitats que es duguin a terme. Els ingressos han de servir per a cobrir les necessitats econòmiques i a la vegada superar-les per a poder registrar beneficis al finalitzar

l'esdeveniment. És evident que l'objectiu principal de la planificació econòmica és determinar si la realització de l'esdeveniment obtindrà beneficis i de quines xifres s'està parlant. Seria absurd organitzar un esdeveniment sabent abans de començar que tindrà pèrdues o els beneficis no seran suficients d'acord amb els recursos invertits.

Les fonts d'ingressos d'un esdeveniment esportiu són diverses i en destaquen les següents: patrocinis, subvencions de les administracions, venda d'entrades, marxandatge, drets televisius i venda d'aliments i begudes. A la vegada, la planificació ha d'incloure els recursos, que no és el mateix que ingressos, dels que disposaran les diferents àrees de l'organització. Formen part dels recursos tots aquells elements materials dels que disposa l'organització, tals com: infraestructures, transports, allotjaments, recursos humans, material esportiu, material d'oficina, etc. La planificació econòmica ha de desgranar les despeses i els ingressos de cada àrea en la qual està dividida l'organització de l'esdeveniment. És de vital importància saber els fluxos d'entrada i de sortida del capital, així com el detall al qual fa referència la despesa o l'ingrés en qüestió. Controlar en tot moment la part econòmica de l'esdeveniment ens facilitarà en gran mesura la seva organització i ajudarà a saber quin pot ser el balanç beneficiari final.

Patrocinis

Una de les principals aportacions econòmiques d'un esdeveniment esportiu internacional són els seus patrocinadors. Les grans marques saben que la seva participació en esdeveniments esportius de gran repercussió les aporta una gran visibilitat, que es tradueix en més vendes i, per tant, més beneficis i creixement per a l'empresa. Per aquest motiu, diverses marques internacionals han optat per convertir-se en la major injecció dels esdeveniments esportius, aportant grans quantitats de diners. Aquest tipus d'empresa sap que els grans esdeveniments esportius són els millors escenaris per



atraure un major nombre d'espectadors. El patrocini esportiu incrementa la visibilitat de la marca en el panorama actual dels mitjans de comunicació, molt saturat, i permet un

desenvolupament de les activitats al voltant de les relacions públiques. El patrocini reforça l'estratègia de màrqueting d'una empresa i, generalment, acompanya altres formats publicitaris. Un dels principals motius pels quals les empreses realitzen contractes de patrocini esportiu es centra en la connexió emocional amb la gent. Són al voltant d'unes 10 empreses les que formen part dels patrocinadors oficials d'un esdeveniment esportiu a nivell internacional. En els últims Jocs Olímpics de Pequín (2008) fins a 12 empreses van aportar al voltant de 866 milions de dòlars. L'acord incloïa també els Jocs d'Hivern de Torí (2006), així que la durada del contracte va ser de 4 anys. Una xifra molt menys espectacular, però no per això menys reveladora s'observa en l'últim mundial de futbol femení a Alemanya (2011), on els patrocinadors de l'esdeveniment van aportar 10 milions d'euros de beneficis bruts. Aquestes xifres denoten la importància que tenen els patrocinis en l'organització d'un esdeveniment, però no tot és tan senzill com una simple dada.

En l'actualitat, els contractes de patrocini són força complexes i s'ha d'anar en compte amb les clàusules que s'inclouen. La clau està en trobar l'equilibri entre els beneficis i responsabilitats que recauran a l'organitzador, per una banda, i a les empreses patrocinadores, per l'altra. La negociació amb els patrocinadors acostuma a ser complicada i existeixen varis factors que poden complicar l'acord. Entre ells destaquen la competitivitat entre marques de productes similars, així com el nivell d'importància que rebran els diversos patrocinadors al llarg de la celebració de l'esdeveniment. En aquest sentit és evident que l'empresa que més paga, major visibilitat tindrà.

En aquest últim apartat cal puntualitzar un detall, que pot ser important en el moment de materialitzar un contracte de patrocini. En moltes ocasions, els organitzadors d'un esdeveniment tendeixen a englobar tota mena d'aportacions en un sol sac anomenat "patrocinadors". Tot i així, també hi ha una altra tendència, cada cop més recurrent, a dividir les aportacions segons la seva naturalesa. Per un costat trobarem les empreses que aporten diners i que s'anomenen patrocinadors. En l'altra banda es troben els col·laboradors, és a dir, aquelles empreses que participen en l'organització d'un esdeveniment a través de la donació de recursos materials i que, per tant, no aporten diners. És important saber distingir entre aquests dos tipus d'ajudes, ja que ens ajudarà a determinar quin és el tracte que han de rebre i quin lloc han d'ocupar en l'apartat publicitari de l'esdeveniment.

Aportacions de les institucions

Les subvencions són aquelles aportacions econòmiques que procedeixen de les institucions, però que no requereixen de cap mena de contraprestació. Poden ser de dos tipus: directes o indirectes. Les subvencions directes són aquelles que aporten una quantitat de diners, mentre que les indirectes es fan efectives a través de l'exempció de pagaments, com el lloguer dels recintes que s'utilitzen durant l'esdeveniment, els rebuts de subministres (aigua, llum, gas, etc.) o bé, per la cessió de tot tipus de material. Tot i que les aportacions per part de les administracions públiques o altres tipus d'entitat no comporten cap mena de contraprestació, si és cert que les institucions col·laboradores tenen un espai reservat en la pròpia publicitat de l'esdeveniment. Les entitats que faciliten subvencions solen aparèixer en cartells, pancartes o altres peces publicitàries (com anuncis televisius o falques radiofòniques) en l'apartat de col·laboradors o bé, com a organitzadors del propi esdeveniment.



7. Presentació del Mundial de Futbol de Sud-Àfrica 2010 amb algunes autoritats

Parlar de xifres en quant a les subvencions a un esdeveniment esportiu és complicat, ja que aquestes varien segons la seva modalitat i la seva magnitud. No serà igual la subvenció que rebrà un esdeveniment de gran ressò com uns Jocs Olímpics, que la que obtindrà un Campionat Nacional. Les subvencions en grans esdeveniments esportius solen tenir com objectiu la construcció d'infraestructures i equipaments esportius per a la realització del torneig. Per exemple, en el pròxim Mundial de Futbol que s'organitzarà al Brasil en el 2014, el govern del país ha invertit un pressupost inicial de 9.420 milions de dòlars en infraestructures. Aquesta xifra és força significativa per a exposar la gran importància que prenen les institucions en l'organització d'un esdeveniment esportiu a escala internacional. Per altra banda, les subvencions que reben els esdeveniments de caire local són considerablement més

baixes. En un altre cas, la Direcció General d'Esports del govern espanyol, al febrer del 2012 va convocar ajudes per a les Corporacions Locals per a l'execució d'infraestructures esportives i equipaments esportius en motiu de la celebració de competicions esportives de caràcter internacional. La quantitat màxima que es podia rebre en aquesta subvenció era del 33% del cost total del projecte. Pel que fa a l'origen de les subvencions en l'estat espanyol, aquest varia segons el tipus de competició a organitzar. Si la competició és d'interès nacional, la subvenció tindrà origen en el Consell Superior d'Esports. Si la competició és de caire regional, serà la Comunitat Autònoma l'encarregada d'oferir l'ajuda. En un cas força similar a una competició regional es troben els esdeveniments provincials, que reben subvencions de part de la Diputació corresponent. Finalment, en competicions locals o comarcals, serà l'Ajuntament de la localitat que albergui l'esdeveniment esportiu qui farà una aportació econòmica.

Drets televisius

Els grans esdeveniments esportius representen un dels majors fenòmens televisius de l'any i comporten uns registres d'audiència molt alts. Per aquest fet, els drets televisius derivats de la retransmissió d'un esdeveniment d'aquest tipus genera uns ingressos molt alts, que acaben repartits entre l'organització, les federacions esportives implicades i els comitès pertinents.

Els drets televisius adquirits per diversos canals de televisió es distribueixen a través de diferents productes. Per un costat tenim el cas de la televisió en obert, que finança l'adquisició dels drets mitjançant la publicitat. Per altra banda, trobem la televisió de pagament, en la qual es distingeixen dos clars grups. En el primer grup ens trobem amb els canals *premium*, és a dir, aquells canals de pagament addicional al paquet bàsic contractat, en molts dels casos especialitzats en futbol. En aquest cas, la televisió cobreix la despesa de la retransmissió de l'esdeveniment esportiu a partir de les quotes mensuals dels abonats i les insercions publicitàries. Per l'altre costat, hi ha l'opció coneguda com a "*pay per view (ppv)*", que cada vegada està perdent més pes en detriment dels canals *premium*, molt més assequibles si un vol veure la major part de la programació de l'esdeveniment.

La primera vegada que es va pagar de forma col·lectiva (entre varies cadenes de televisió de diferents països) pels drets televisius d'uns Jocs Olímpics va ser durant la celebració d'aquest esdeveniment esportiu a Roma l'any 1960 i es van recaptar sota aquest concepte 1,2 milions de dòlars. Al principi, els ingressos derivats dels drets televisius estaven gairebé monopolitzats per les ciutats organitzadores dels Jocs Olímpics, però a mesura que han anat passant els anys,

el COI (Comitè Olímpic Internacional), a base de negociacions, ha anat equilibrant la balança al seu favor. Així doncs, si des de la dècada dels 40 fins la dels 60, les ciutats organitzadores es quedaven entre el 96 i el 99% dels ingressos generats per la concessió dels drets televisius i el COI només es quedava entre l'1 i el 4%, actualment les xifres estan molt més igualades, amb un 51% pel COI i un 49% per la ciutat organitzadora. Per fer-nos una idea de com han augmentat els ingressos pels drets televisius dels Jocs Olímpics, només cal observar l'evolució de les xifres. En els Jocs Olímpics de Roma en el 1960, els ingressos van ser d'1,2 milions de dòlars. En els Jocs Olímpics de Barcelona, la xifra ja rondava els 631



8. Sala de retransmissió dels Jocs Olímpics de Londres 2012

milions, mentre que en els últims Jocs Olímpics, celebrats a Pequín en el 2008, es van recaptar uns 1.373 milions aproximadament, fet que evidencia el gran creixement dels ingressos al llarg dels anys.

ÀREA JURÍDICA – LEGISLATIVA

Funcions principals

- Vetlla pel compliment de les responsabilitats de l'organització
- Negocia les assegurances que contracti l'esdeveniment
- S'encarrega de complir les lleis que afecten a l'organització
- Redacta els contractes laborals dels empleats

L'organització d'un esdeveniment esportiu de grans dimensions comporta l'adopció d'una sèrie de responsabilitats, corresponents a diferents categories jurídiques. D'entre totes elles en destaca la responsabilitat civil, però n'existeixen d'altres, com la responsabilitat penal, la responsabilitat laboral, la responsabilitat tributària, la responsabilitat patrimonial o la responsabilitat disciplinària. Els directius de l'àrea jurídica han de vetllar pel bon compliment d'aquestes responsabilitats, respectant la normativa vigent que les regula i les lleis que les emparen. Els esdeveniments amb una àmplia repercussió arrossegueu una multitud molt gran de gent, des dels mateixos participants, els espectadors o la gent que treballa en l'organització. L'àrea jurídica ha de treballar per protegir les responsabilitats que recauen sobre aquestes persones, així com també sobre el patrimoni i el medi que els envolta.

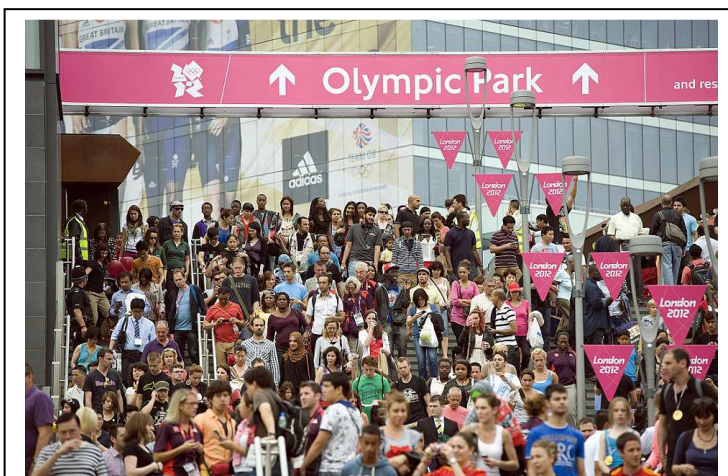
D'entre totes les responsabilitats, però, la que destaca per sobre les altres és la responsabilitat civil. Sovint aquesta responsabilitat es confon amb la responsabilitat penal. Mentre que la primera ve derivada del dany causat a un tercer per culpa o negligència, la responsabilitat penal deriva de les accions tipificades en el Codi Penal, la finalitat del qual és fonamentalment repressora. La responsabilitat penal en un esdeveniment esportiu ve condicionada per la intencionalitat de l'acció. Quan aquesta comporti mala fe que causa algun tipus de dany és considerada com a delictes i, per tant, estarà castigada pel Codi Penal.

Àmbits de responsabilitat en un esdeveniment esportiu

Pel que fa a la responsabilitat civil en un esdeveniment esportiu, l'organització es veurà obligada a respondre dels danys que pugui ocasionar, tant durant la preparació com en la celebració de la competició, a les persones que hi participin o hi assisteixin. Cal especificar que l'organització ha de respondre a aquests danys en cas que aquesta en sigui la responsable,

fruit de la seva falta de diligència o prevenció. En aquest àmbit s'inclou l'obligació de garantir les necessàries mesures de seguretat en els recintes esportius.

L'organització d'una competició esportiva ha de respondre davant diversos casos al voltant de la responsabilitat civil, entre el quals hi ha que es donen de forma majoritària. Durant la celebració de la competició es poden produir lesions per imprudència greu de l'organització a conseqüència d'accions, o de la seva absència, que augmenten els nivells de risc durant l'esdeveniment. Per altra banda, també es poden donar lesions greus ocasionades per l'enfrontament amb els adversaris. En aquests casos, aquestes accions es troben regulades per la Constitució i la Llei d'Esports. Així doncs, cada modalitat esportiva estipula les regles del joc en les diverses competicions. Les



9. Públic dels Jocs Olímpics de Londres 2012

lesions, doncs, tan sols tindran responsabilitat penal quan es produeixin fora de les normes reguladores de l'esport en qüestió, fet que difícilment ocorre. Finalment trobem els casos de dopatge. La utilització de substàncies dopants es troba regulada segons les lleis de cada país. En el cas de l'estat espanyol, la Llei Orgànica de Protecció de la Salut i de la Lluita contra el Dopatge en l'Esport conté l'anomenat delictes de dopatge. Aquest delictes, però, no sanciona qui consumeix les substàncies dopants, sinó aquells que afavoreixen o en faciliten el seu consum.

Assegurances

Un esdeveniment esportiu no es troba exempt de possibles riscos. Per aquest motiu és necessària la contractació de pòlisses d'assegurances, que han de permetre cobrir possibles situacions de risc i, en conseqüència, assegurar el correcte desenvolupament de l'esdeveniment. Algunes d'aquestes assegurances són d'obligada contractació, mentre que d'altres es deixen a la voluntat de l'organització. La contractació d'assegurances de

responsabilitat civil és obligada segons la legislació esportiva. Així doncs, disposar d'una assegurança és d'obligació legal i el seu incompliment suposa sancions importants.

L'organització d'un esdeveniment esportiu de gran impacte comporta una gran varietat de lleis i normatives, fet pel qual s'aconsella disposar d'un bon assessor legal, que disposi les directrius sobre tot el tema legal que envolta l'esdeveniment. A part de la contractació d'una bona assegurança que cobreixi l'esdeveniment, és recomanable informar en tot moment als participants sobre la normativa de la competició, així com dels possibles riscos que comporta la seva participació, com també de les mesures de seguretat de què disposa l'organització. Aquests a la vegada s'han de demostrar d'acord amb el compliment d'aquests documents.

Finalment, cal apuntar que en qualsevol suport publicitari per a la promoció de l'esdeveniment, així com en les rodes de premsa i altres actes al voltant d'aquest, els organitzadors, els col·laboradors i els patrocinadors s'han de trobar clarament diferenciats per tal que quedin clares les responsabilitats de cadascú i no hi hagi cap mena de malentès o possibles problemes posteriors amb la interpretació de les assegurances contractades.

Contractes laborals

La celebració de grans esdeveniments esportius ofereixen multitud d'oportunitats per trobar feina, tot i que sigui temporal, o bé per a desenvolupar tasques de voluntariat. Moltes persones troben en els esdeveniments esportius un primer contacte amb el món laboral. Per d'altres és un nou espai per ampliar coneixements i nodrir la seva trajectòria professional. Normalment, són empreses de treball temporal i de selecció de personal les que s'encarreguen del procés de selecció d'empleats per a un esdeveniment. Els contractes són temporals i la seva duració dependrà del tipus de competició, però solen rondar entre un o dos mesos. Tot i això, hi ha esdeveniments que requereixen personal per tan sols uns dies, concentrats en el dia previ i el de la celebració de l'esdeveniment. També cal destacar que els processos de selecció es realitzen per a treballar en diverses localitats, ja que la magnitud de l'esdeveniment provoca que, normalment, la competició es realitzi en diferents municipis. Actualment, no hi ha un perfil concret prioritari per a la contractació en un esdeveniment esportiu. Tot i així, avui en dia se solen prioritzar aquelles persones que es troben sense feina i de qualsevol part del món, ja que en aquests esdeveniments se sol potenciar l'ambient multicultural. En la contractació també s'inclouen àrees específiques per a determinats col·lectius, com ho pot ser la gent amb algun tipus de discapacitat.

Els llocs de treball són variats, però gran part se centra en la venda d'entrades i productes lligats a l'esdeveniment, així com també de la promoció d'aquest. Per aquest motiu, es requereix tenir coneixements de promoció i venda de productes. Pel ressò d'aquest tipus d'esdeveniment, en els quals hi ha una gran afluència de públic procedent de molts punts diferents del món, és necessari tenir un bon nivell d'anglès. Tot i que l'anglès és l'idioma més demandat, el coneixement d'altres idiomes també està molt ben valorat. És habitual el requeriment del francès o de l'alemany, tot i que la demanda varia segons el lloc de celebració de l'esdeveniment. El coneixement de diversos idiomes obre les portes a més ofertes de treball, ja que aquest requeriment és imprescindible en algunes funcions com el personal encarregat de les entrades i dels accessos al recinte esportiu, el trasllat dels esportistes i dels seu equips, entre d'altres tasques.

Per suposat, no cal oblidar-se d'altres oficis, com els que es destinen a la seguretat de l'esdeveniment o a les àrees mèdiques o de mitjans de comunicació. En tots aquests casos, la presència de personal especialitzat en aquests camps es veurà incrementada per la celebració de l'esdeveniment esportiu. També es reclama personal especialitzat en àrees organitzatives com la jurídica, que necessita d'advocats amb experiència en dret corporatiu i comercial per assessorar els directius de l'organització. L'àrea de màrqueting requereix d'assistents administratius, mentre que a l'àrea administrativa necessita de personal de negocis o finances per a resoldre tots els temes financers de l'esdeveniment. L'àrea de logística, per altra banda, haurà de disposar de xofers per traslladar els esportistes o les personalitats assistents als diferents actes. Aquesta àrea també requerirà de conductors de vehicles pesats per a transportar els materials necessaris durant l'organització de la competició. L'àrea de comunicació i mitjans, lògicament, haurà de comptar amb persones enteses en el món de la comunicació, però també amb informàtics que gestionin tota la xarxa informàtica de l'esdeveniment. Una altra feina força demandada en l'organització és la que es troba relacionada amb el muntatge i desmuntatge d'estructures i parades.

El ventall de possibilitats de trobar feina en un esdeveniment esportiu va més enllà de la pròpia organització gràcies, sobretot, al sector dels serveis, majoritàriament en activitats com la restauració o l'hostaleria. Són moltes les persones que es desplacen al lloc de celebració de l'esdeveniment esportiu i totes elles necessiten pernoctar i alimentar-se en algun lloc. També en aquest sector destaquen els llocs de treball relacionats amb les mitjans de transport, que necessitaran reforços per afrontar l'augment de viatgers durant les dates de celebració de l'esdeveniment. Fins i tot el sector industrial i manufacturer es pot veure afectat a l'alça per

l'organització de grans esdeveniments esportius, fet pel qual també acaba repercutint en la situació econòmica general del país on s'organitza la competició. Finalment, també cal destacar el sector de la construcció. La celebració de grans esdeveniments esportius, en la majoria dels casos, comporta haver de construir o rehabilitar els recintes esportius on es disputarà la competició, fet pel qual es necessitarà d'un nombre important de persones per treballar en aquest sector. I no tan sols s'hauran de construir recintes esportius, sinó que en ocasions també s'hauran de construir allotjaments per als participants i els seus acompanyants. En aquesta línia, també hi ha possibilitats per a persones dedicades al disseny i l'arquitectura.

Els contractes per a un esdeveniment esportiu són molt variats i l'organització contracta milers de persones. Per posar un exemple, en els pròxims Jocs Olímpics, que se celebraran a Londres durant l'estiu del 2012, es preveu que hi treballin més de 100.000 persones, més aquells llocs de treball que es generin de manera indirecta.

ÀREA D'INFRAESTRUCTURES

Funcions principals

- Coordina la construcció i/o rehabilitació dels recintes que alberguin l'esdeveniment
- Revisa i condiona les instal·lacions
- Cobreix les emergències i realitza les reparacions que es presentin
- Adquireix el mobiliari i el material necessari per al condicionament dels recintes
- Planifica i gestiona els horaris dels recintes
- Dissenya els circuits d'evacuació en cas d'emergència
- Manté en bon estat els exteriors dels recintes conjuntament amb les administracions

Una de les funcions principals de l'àrea d'infraestructures, que realitza a través dels seus responsables, és la coordinació de la construcció dels recintes esportius, en el cas que es requereixin noves instal·lacions per a la realització de la competició, o bé de la rehabilitació dels recintes ja existents. Si bé el cost de les construccions o rehabilitacions dels recintes esportius i altres infraestructures relacionades amb la celebració de l'esdeveniment va, majoritàriament, a càrrec de les administracions públiques del país organitzador, serà l'organització de l'esdeveniment qui es convertirà en l'usuari de les instal·lacions i, per tant, qui s'haurà de fer càrrec de la gestió dels tràmits pertinents i del control de les obres. Per aquest motiu, l'organització de l'esdeveniment haurà de firmar, abans de la celebració de la competició, el document on s'especifica la cessió de les instal·lacions. Aquest procés es duu a terme bàsicament per qüestions



10. Obres a l'estadi de Maracanà (Brasil) on es disputaran algunes proves dels Jocs Olímpics de Rio 2014

referents a la responsabilitat jurídica que comporta la realització d'esdeveniments esportius de gran impacte. L'àrea d'infraestructures haurà d'estar contínuament informada dels canvis que

es puguin produir en el programa de l'esdeveniment, ja que els haurà de tenir en compte per tal de complir amb els terminis de les obres.

A més de la supervisió de les obres que es realitzin en els recintes esportius, l'àrea d'infraestructures serà l'encarregada del seu condicionament. Els tècnics que treballen en l'àrea hauran de comprovar les instal·lacions dels subministres, muntar les diferents estructures necessàries per a la celebració de l'esdeveniment, col·locar el mobiliari i el material, etc. Cal tenir en compte que en finalitzar l'esdeveniment, els tècnics s'hauran d'encarregar també de desmuntar el mobiliari i les estructures. Realitzar un calendari on s'especifiqui les tasques a realitzar per controlar què s'ha fet i què queda per fer ajudarà en gran mesura a tenir controlades les feines que ha de dur a terme l'àrea. Aquesta es trobarà recolzada per una diversitat molt àmplia d'empreses col·laboradores, que hauran d'estar disponibles les 24 hores del dia per cobrir qualsevol imprevist que pugui sorgir i hauran de tenir la capacitat i l'experiència suficient per resoldre qualsevol tipus d'emergència o averia. Per altra banda, l'àrea d'infraestructures recolzarà la resta d'àrees pel que fa a qüestions tècniques. Ajudarà a l'àrea de màrqueting i publicitat en el muntatge de les tanques i altres formats publicitaris, així com dels *stands* comercials o els escenaris necessaris en la realització d'actes complementaris a la competició. Proporcionarà suport a l'àrea de comunicació en la instal·lació de les telecomunicacions, pantalles i resta de material que requereixin. En l'àrea esportiva, caldrà assegurar-se que els espais on es realitzi la pràctica esportiva estiguin en bones condicions i realitzar les obres que siguin necessàries per aconseguir que estiguin en perfecte estat. També caldrà condicionar les oficines de les diferents àrees de l'organització: manteniment de les instal·lacions de subministrament (aigua, llum, aire condicionat, etc.), muntatge del mobiliari, instal·lació dels recursos tecnològics (ordinadors, impressores, telèfons, faxos, projectors i pantalles, etc.). Així doncs, queda clar que en l'àrea d'infraestructures hi treballaran centenars de persones, fins i tot milers, especialitzats en diferents àmbits. Per aquest motiu, caldrà tenir un quadre on s'especifiquin totes les feines que es realitzin amb les dades necessàries per a la seva fàcil identificació: descripció de la tasca, lloc de realització, duració, operaris que actuaran, termini límit per a finalitzar-la, incidències, etc. Cal tenir en compte que durant els dies que se celebri l'esdeveniment tot ha de funcionar correctament, per tant, l'àrea haurà d'assegurar-se que les instal·lacions es troben en bones condicions per evitar que no falli res.

Instal·lacions esportives

Entenem per instal·lacions esportives tots aquells recintes o espais on es durà a terme la competició esportiva, així com els entrenaments que realitzin els esportistes. L'àrea d'infraestructures haurà de procurar que aquestes instal·lacions estiguin en perfecte estat durant la celebració de l'esdeveniment i cuidar al detall qualsevol aspecte. Les instal·lacions es troben conformades per una diversitat força gran d'espais diferents, però hi haurà alguns que requeriran d'una atenció especial. És el cas dels accessos al recinte, per on circularan milers de persones durant cada dia de competició. Aquests hauran d'estar condicionats segons les lleis referents a la seguretat en recintes públics, on s'especifiquen les normes a seguir en aquest àmbit i entre les que destaquen les que fan referència a l'evacuació en cas d'emergència. Així doncs, els responsables de l'àrea, juntament amb els de l'àrea de seguretat, hauran de dissenyar els recorreguts d'evacuació i condicionar les instal·lacions per a facilitar la mobilitat dels espectadors. Un altre espai on es concentra una gran quantitat de persones és en els aparcaments habilitats per al públic assistent. Les zones d'estacionament hauran d'estar ubicades a prop del recinte esportiu i hauran de permetre una circulació fluida dels vehicles que hi accedeixin. També s'haurà de tenir en compte que si els aparcaments són de pagament hauran de tenir preus populars, per no incrementar en gran mesura la despesa a càrrec de l'espectador per assistir a l'esdeveniment esportiu. En finalitzar la competició diària, s'haurà de posar en marxa el dispositiu d'evacuació que, en col·laboració amb els cossos policials, haurà de ser el més ràpid possible i entorpir el mínim possible el trànsit habitual de la ciutat.



11. Operaris fent els últims retocs a una instal·lació esportiva dels Jocs Olímpics de Londres 2012

Pel que fa a l'interior de les instal·lacions esportives, els tècnics treballaran per condicionar els espais a les característiques de la competició. Entre les tasques més importants hi haurà l'acomodament dels espectadors a les grades i el muntatge de les diferents estructures, entre les que destaquen les destinades a la publicitat i aquelles que s'utilitzaran en els actes protocol·laris, com pot ser l'escenari per a l'entrega de premis. Un altre espai important és el destinat als vestuaris. Els participants hauran de rebre el millor tracte i aquest passa per oferir-los uns bons serveis i unes bones instal·lacions. Els vestuaris formaran part dels espais on hi passaran més estona i, per aquest motiu, caldrà destinar-hi algunes hores de treball. En el cas de les instal·lacions destinades als entrenaments i altres activitats que realitzin els esportistes, és recomanable tenir un quadre amb l'horari d'ús de les instal·lacions per poder controlar el flux de persones i evitar-ne els col·lapses.

Caldrà tenir en compte la localització i muntatge de les taquilles. La distribució de les entrades s'haurà de fer en un lloc visible i de fàcil accés, que eviti l'aglomeració descontrolada de persones. Per altra banda, també s'hauran de distribuir les diferents parades destinades al servei de menjar i begudes, així com a la venda de marxandatge. Finalment, els tècnics hauran d'assegurar-se del bon estat dels lavabos i altres zones comunes, com per exemple, l'espai reservat per a fumadors. Tots aquests aspectes, que semblen tan lògics, hauran d'estar perfectament controlats, ja que una mala gestió en aquest sentit pot ocasionar que els espectadors s'emportin una mala imatge de l'esdeveniment i si aquest se celebra en posteriors ocasions pot ser que no hi vulguin tornar a assistir.

Tot i que l'organització no és el propietari dels exteriors dels recintes esportius, així com dels carrers pròxims, l'àrea d'infraestructures haurà de treballar conjuntament amb les administracions públiques, sobretot amb l'Ajuntament de la ciutat, per mantenir-los en bon estat. L'àrea haurà de controlar que no es facin obres en la zona durant els dies de celebració de l'esdeveniment i, en cas que es realitzessin, treballar per causar les menors molèsties possibles, tant als espectadors com als ciutadans del municipi. També haurà de vigilar que els serveis de neteja dels carrers adjacents als recintes es faci de manera acurada. L'àrea treballarà per donar solucions a totes aquestes qüestions. Per exemple, en cas que es produeixin obres en les proximitats de les instal·lacions, s'hauran de planificar rutes alternatives per a la circulació de vehicles i traçats per als assistents que es traslladin a peu. També s'haurà de tenir en compte la il·luminació, tant de l'interior dels recintes, com dels seus exteriors. L'àrea haurà d'estudiar si cal reforçar-la en alguns punts, com en el cas d'un monument important o d'un edifici significatiu, o bé en els accessos als recintes.

Senyalització

La senyalèctica és una activitat dins de l'àmbit del disseny gràfic que desenvolupa un sistema de comunicació basat en el conjunt de senyals i símbols que tenen com a funció la de guiar i orientar a un conjunt de persones en un espai concret, com per exemple, un recinte. Els senyals es troben classificats en diferents tipologies, segons la funció concreta que desenvolupen. Els senyals direccionals són aquells que marquen una direcció, mentre que els senyals indicatius estipulen on es troben situats espais, llocs o objectes. Els senyals informatius faciliten informació específica i detallada, i solen trobar-se en mapes. Finalment, els senyals prohibitius indiquen zones o accions perilloses o prohibides. L'àrea d'infraestructures haurà d'organitzar la senyalització dels recintes esportius on se celebrin la competició, però també serà el responsable d'instal·lar la senyalització exterior que sigui necessària en l'organització de l'esdeveniment.

La senyalització situada en l'interior dels recintes ha de permetre localitzar els diferents espais que els conformen: la zona de competició, les grades, els lavabos, les zones de fumadors, els punts de servei de menjar i begudes, etc., així com especificar informació que sigui d'interès pels assistents, com per exemple, les normes d'ús i les accions prohibides. També s'ha d'indicar el recorregut d'evacuació en cas de produir-se una emergència, com en el cas d'un incendi o un terratrèmol, així com senyalar



12. Senyalització dels Jocs Olímpics de Londres 2012 en el metro de la ciutat

els instruments que s'utilitzin durant aquest procés: sortides d'emergència, extintors, mànegues d'aigua, etc. Pel que fa a la senyalització exterior, l'àrea d'infraestructures ha d'organitzar els senyals que permetin indicar on se situen els recintes, així com els recorreguts per arribar-hi. També s'ha d'encarregar de situar les *fans zones* i els aparcaments habilitats per als espectadors. És important que també s'incloguin indicadors en els senyals de trànsit que facilitin la direcció a seguir per arribar als recintes esportius. Finalment, cal que els diferents accessos als recintes estiguin degudament senyalitzats, així com les taquilles i els punts d'informació.

Mobiliari i material

L'àrea d'infraestructures també té la funció d'obtenir el material i el mobiliari necessari per a la celebració de l'esdeveniment. La llista és llarga i caldrà un control exhaustiu de l'inventari. Intentar enumerar els elements que requerirà l'organització és gairebé impossible degut a la diversitat de les demandes, però l'àrea haurà d'aconseguir tot el material i el mobiliari que les diferents àrees organitzatives sol·licitin. Tot i que fer un llistat amb la previsió del que es necessitarà és molt difícil, l'àrea sí que haurà d'anar llistant els materials i el mobiliari que es vagi demanant. Per a fer que el llistat quedi més o menys ordenat és recomanable organitzar els elements segons la funció que se li atorgui.

Per un costat trobarem els elements necessaris per al muntatge de les instal·lacions: xarxa elèctrica, conductes per a la distribució de l'aigua i l'aire condicionat, pintures, etc. Seguint aquesta línia també trobarem un apartat on s'inclouran les eines i les màquines de treball que utilitzaran els tècnics: eines bàsiques, màquines de càrrega, grues, etc. També serà important comptabilitzar els *stands*, els escenaris, els podis, les graderies i, en general, totes les estructures que caldrà muntar per a la celebració de l'esdeveniment. S'hauran d'ubicar els espais reservats per als serveis de restauració, amb cafeteries, restaurants i parades que ofereixin menjar i begudes. Aquests espais hauran d'estar condicionats amb la maquinaria i els elements necessaris per al seu bon funcionament. Totes les àrees organitzatives estaran ubicades en oficines, que caldrà condicionar amb material específic: taules, cadires, lleixes, armaris, elements de papereria, etc. Aquestes oficines hauran de comptar amb els mitjans de telecomunicació necessaris, que inclouen material molt divers: telèfons, faxos, impressores, ordinadors, xarxa d'Internet, *walkie-talkies*, bateries, etc. En aquest sentit, els tècnics hauran d'instal·lar aquells elements que serviran per comunicar-se amb els espectadors: megafonia, pantalles, vídeo-marcadors, etc. La llista continua amb altres materials que engloben elements com els destinats en la decoració i la senyalització, tanques, productes higiènics i sanitaris, etc.

ÀREA DE RECURSOS HUMANS

Funcions principals

- Organitza el procés de selecció dels empleats
- Contracta el personal de cada àrea
- Organitza els treballadors segons el sector on treballarà
- Selecciona els voluntaris i els destina a les seves àrees d'actuació

L'àrea de recursos humans controla i gestiona tots els treballadors de l'organització. Un esdeveniment esportiu de gran magnitud necessita les tasques de molts treballadors amb perfils molt diversos. Els treballadors es divideixen entre el personal permanent, que desenvoluparà tasques durant tot el procés d'organització, i el personal temporal, que tan sols actuarà durant la celebració de la competició. A més dels treballadors, els esdeveniments compten amb una figura destacada, la del voluntari. Aquest personal pot ajudar en gairebé totes les àrees organitzatives i cal tenir en compte que no reben cap remuneració. En aquesta àrea també hi tenen un paper destacat els diversos comitès que treballaran en l'organització. Una de les primeres feines que s'han de realitzar quan es dona inici l'organització de l'esdeveniment és la de crear els diferents comitès, així com posar en funcionament la resta de l'estructura organitzativa, amb totes les necessitats de personal, material i d'infraestructures que això comporta.

Executius i comitès

L'estructura organitzativa variarà de manera considerable en funció del tipus d'esdeveniment, així com de les institucions i entitats que hi participaran. El més comú és que les administracions públiques, les federacions o entitats esportives i, fins i tot, personalitats d'entitats privades, treballin plegats en l'organització d'un esdeveniment esportiu. En aquest grup de treball recauen les decisions estratègiques de l'esdeveniment. Hi destaca la figura del president, principal responsable de l'esdeveniment, que estarà recolzat per diversos vicepresidents, el director executiu i els diferents responsables d'àrea, així com els seus respectius tècnics especialitzats i assessors.

El president liderarà les tasques de planificació i control de l'esdeveniment, amb el recolzament dels directors de cada comitè, a qui també coordinarà. En l'organització d'un esdeveniment esportiu hi actuen diversos comitès. Per una banda, compta amb la representació del comitè d'honor. Aquest comitè es troba format per autoritats que no tenen una participació activa en l'organització, però que actuaran per representar-ne la imatge i donar-li un alt reconeixement gràcies a la seva consideració i repercussió social. Els representants d'aquest comitè tenen una participació destacada en actes protocol·laris de l'esdeveniment, com en l'entrega de premis. El comitè organitzador és el responsable de la preparació i execució dels aspectes al voltant de l'esdeveniment. Organitza les àrees de treball, les persones que hi treballaran i les funcions que realitzaran. Per la seva banda, el comitè executiu està constituït pels responsables d'àrea, així com d'un director executiu, que dirigirà el comitè. Aquest comitè s'encarregarà de fer complir els processos de treball pautats des del comitè organitzador. Finalment, es constituirà el comitè esportiu, que dirigeix l'àrea esportiva i destina la seva activitat a les tasques centrades en la competició. El comitè està format per experts en l'àmbit esportiu, així com d'àrbitres, jutges i assessors provinents de les federacions participants.

Personal de serveis

El personal de serveis porten a terme les tasques més ingrates de l'organització i engloba una àmplia diversitat d'oficis, entre els quals trobem cambrers, netejadors, lampistes, porters, hostesses, taquillers, personal mèdic i de seguretat, etc. Les persones destinades al manteniment i la neteja de les instal·lacions veuen intensificada la seva feina durant els dies de celebració de la competició, sobretot quan hi ha un aforament màxim d'espectadors, com és el cas de la final. Pel que fa als tècnics encarregats del muntatge d'estructures i del seu manteniment,



13. Treballador dels Jocs Olímpics de Londres 2012

la seva activitat és major durant els dies previs a la competició, així com en els dies posteriors, durant el desmuntatge. El personal de manteniment ha d'estar format per especialistes en

diferents àrees: construcció, lampisteria, fusteria, pintura, tecnologia, il·luminació, etc. Les tasques d'aquest personal són de vital importància per a l'organització, ja que són feines clau per al bon funcionament de la competició. Per aquest motiu, hauran de treballar qualsevol dia i a qualsevol hora i, en conseqüència, l'àrea de recursos humans haurà de compensar-los amb sous més elevats que els que són habituals i les hores fora de l'horari laboral s'hauran de pagar com a hores extres.

Un dels grups més nombrosos entre el personal de serveis és el de les hostesses. Solen estar contractades a través d'empreses especialitzades o de treball temporal. És important calcular el nombre de persones necessàries, així com determinar el nombre de dies i hores que seran necessaris els seus serveis. L'àrea de recursos humans ha de planificar les funcions que duran a terme les hostesses, així com les zones on seran assignades. En aquest sentit, és important que les persones contractades tinguin coneixements mínims sobre l'esport que es practica en l'esdeveniment, així com el domini de varis idiomes, entre els quals destaca l'anglès. Pel que fa a la seva ubicació solen estar en zones VIP, tribunes, actes protocol·laris com els sopars d'inauguració i clausura, entrega de premis, etc.

Personal tècnic

El col·lectiu que treballa com a personal tècnic procedeix de les federacions, tant internacionals com nacionals, i s'encarreguen de l'organització i la coordinació dels aspectes esportius, com també de les tasques de jutjar i arbitrar la competició. Existeixen diverses categories entre el personal tècnic segons les funcions que realitzen. Dins d'aquest col·lectiu sol haver-hi tres grups diferents: esportius, àrbitres o jutges i especialistes. El grup dels esportius es dediquen a la planificació de la competició: elaboren el calendari, amb els respectius horaris, apliquen la normativa, gestionen el material esportiu, realitzen els cronometratges o les anotacions durant la disputa dels partits o de les proves, duen a terme funcions d'estadística o d'analista, etc. El grup dels àrbitres i/o els jutges vetllen pel compliment dels reglaments i controlen la competició a peu de pista o terreny de joc. En aquest grup també s'hi troba el jurat d'apel·lació, que s'encarregarà de donar solució a les reclamacions que presentin els esportistes o els equips. L'últim grup, el dels especialistes, està format per metges, fisioterapeutes, enginyers, arquitectes, etc. S'encarreguen de servir als esportistes i de gestionar el manteniment de les instal·lacions.

Tant el grup del personal esportiu, com el dels àrbitres i jutges sol procedir de les federacions esportives participants en l'esdeveniment. En el cas de que l'esdeveniment sigui d'àmbit internacional, els àrbitres i els jutges seran aportats per les federacions internacionals. L'àrea de recursos humans s'ha d'assegurar que els àrbitres o jutges que controlaran la competició rebin la formació adequada per a desenvolupar les seves funcions. El programa de formació ha de facilitar-los una preparació actualitzada, incidint en els aspectes que facin referència a l'ús de les últimes tecnologies aplicades en l'esport. Per altra banda, el personal tècnic ha d'estar clarament identificat a través d'acreditacions, que detallaran el seu càrrec i, per tant, ajudaran a reconèixer les funcions que realitzen. L'àrea de recursos humans pot proposar a membres del personal tècnic de col·laborar en alguns dels actes complementaris a la competició, com en el cas dels congressos o els debats. En aquest tipus d'actes, on es desenvolupen temes al voltant de l'esport, la presència d'especialistes aporta la seva experiència en l'àmbit i pot aportar coneixements molt valuosos per als assistents. Finalment, algunes de les persones que s'engloben en el personal tècnic també s'encarregaran de redactar informes sobre el desenvolupament de la competició i també n'exposaran les conclusions. Aquests documents ajudaran a millorar l'organització de futurs esdeveniments esportius o d'altres edicions del propi esdeveniment.

Voluntaris

El grup més nombrós en l'àrea de recursos humans és el dels voluntaris. Aquest col·lectiu realitza tasques molt diverses i poden col·laborar amb la resta d'àrees organitzatives. S'ha de tenir especial compte que als voluntaris se'ls ha de transportar i alimentar, ja que treballen desinteressadament per a l'organització. Els voluntaris, per la seva banda, han de conèixer i saber realitzar les tasques que se'ls hi assigna perquè del no ser així es pot arribar a una situació de caos i desorganització que desencadenarà en la transmissió d'una mala imatge de l'esdeveniment. S'aconsella que els voluntaris no superin una jornada laboral de més de 4 o 5 hores. No s'ha d'oblidar que s'han presentat voluntaris per a realitzar unes tasques, majoritàriament carregoses, de forma desinteressada i no és necessari, ni ètic abusar d'ells.

Els voluntaris es regeixen per la Llei 6/1996 del 15 de gener sobre el Voluntariat. Aquest col·lectiu es troba reconegut i tan sols pot funcionar sense cobrar, però les tasques que duen a terme no es poden considerar una col·laboració aïllada, sinó que hauran d'estar coordinats per una entitat sense ànim de lucre que en el cas dels esdeveniments esportius són les

federacions. Els voluntaris tenen una sèrie de drets que l'organització ha de respectar i fer que es compleixin. Es dona per fet que els voluntaris han d'anar degudament acreditats, així com disposar d'una assegurança en cas d'accident. Per altra banda, l'àrea de recursos humans ha d'oferir-los una manutenció, que inclou el transport i els àpats. En alguns casos també s'hi inclou l'allotjament, tot i que no és habitual. Els voluntaris tenen dret a ser informats i rebre una formació per a desenvolupar les tasques que se'ls hi assigna. Finalment, l'organització ha de certificar la feina dels voluntaris a la finalització de l'esdeveniment. Aquesta certificació sol ser en forma de diploma i pot estar acompanyat per la celebració d'un sopar en agraïment a la feina que han realitzat de forma desinteressada.



14. Voluntaris del Mundial de Futbol Femení d'Alemanya 2011 amb la mascota del torneig

Per altra banda, els voluntaris també tenen un seguit d'obligacions. Evidentment, cal que compleixin els compromisos adquirits amb l'organització i respectar les normes que aquesta imposi. Han de mostrar una actitud compromesa i solidària envers el públic, però també amb la resta de treballadors de l'organització. Un aspecte molt important és el tema de la confidencialitat. Els voluntaris han de respectar la confidencialitat de la informació que coneixen respecte l'organització.

Per a la contractació dels voluntaris, el més habitual és que l'organització obri un procés de sol·licitud força abans de la celebració de l'esdeveniment, normalment un parell d'anys abans, i es tanca uns mesos abans de què s'iniciï la competició. Normalment, la sol·licitud es pot descarregar a través de la pàgina web de l'esdeveniment, que anirà informant sobre l'actualitat de l'organització. Per a ser voluntari, en la majoria de casos cal ser major d'edat, que en molts països significat tenir 18 anys. L'organització estipula els requisits mínims que cal acreditar, però habitualment tenen a veure amb el coneixement d'idiomes. Per exemple, en

l'organització del l'última edició de la Copa Mundial Femenina de la FIFA, celebrada a Alemanya l'estiu del 2011, els voluntaris havien de dominar l'alemany i tenir coneixements bàsics d'anglès. L'organització, a través de l'àrea de recursos humans, sol citar als candidats per a ser voluntaris uns mesos abans de la celebració de l'esdeveniment per a realitzar-los una entrevista personal i així procedir a la selecció definitiva dels voluntaris. Posteriorment, es procedirà a publicar la llista definitiva a la pàgina web i a notificar-ho personalment als escollits. Els candidats que tenen experiència en voluntariat tindran més opcions de ser escollits i més si han participat en esdeveniments organitzats per la mateixa entitat. En el cas de la Copa Mundial Femenina de Futbol d'Alemanya 2011, els interessats en ser voluntaris que ja haguessin participat en la Copa Mundial Femenina Sub-20 de la FIFA 2010, tenien més opcions de ser escollits.

Els voluntaris poden col·laborar amb totes les àrees de l'organització. En l'àrea de comunicació i mitjans poden treballar en el centre d'acreditació, on rebran als visitants, atendran les seves sol·licituds i els hi entregaran les seves acreditacions. Poden ajudar en la instal·lació de les infraestructures necessàries en l'àmbit de la comunicació perquè periodistes i treballadors de l'organització puguin realitzar la seva feina. També poden treballar en el centre de mitjans, on estaran en contacte amb els periodistes dels diversos mitjans de comunicació que cobriran l'esdeveniment. Poden ajudar en l'organització i coordinació de rodes de premsa o conferències, així com en l'assistència als periodistes situats en les cabines de retransmissió. En l'àrea de protocol poden ajudar als seus treballadors a gestionar les zones VIP i dels patrocinadors. Els voluntaris hauran de recolzar les tasques de preparació i organització dels diversos actes, rebre els convidats i oferir-los la informació que requereixin. També s'encarregaran de rebre les personalitats i acompanyar-les a les zones VIP o a les seves localitats als diversos recintes, així com mostrar-se disponible com a persona de contacte. Pel que fa a l'àrea de màrqueting i publicitat, els voluntaris col·laboraran en les tasques diàries que duen a terme els treballadors, així com en la planificació, la senyalització i la instal·lació de les diverses marques patrocinadores. En l'àrea de logística, els voluntaris treballaran en tasques de coordinació i organització de les entregues de material, ajudaran en les obres de muntatge i desmuntatge i en la distribució de productes. També poden exercir de xofers, estar a la central de transports o bé estar en els aeroports, les estacions de tren o en els hotels per rebre i atendre els usuaris. Una de les feines més comunes entre els voluntaris és la del servei d'atenció al públic. Els voluntaris són els encarregats d'actuar com a contacte de suport dels espectadors, a qui poden informar, atendre i assistir en diferents aspectes al voltant de

l'organització de l'esdeveniment. També és habitual trobar-los col·laborant en les taquilles, ajudant en la venda d'entrades i assistint als usuaris que tinguin problemes amb els seus tiquets. L'àrea esportiva també pot sol·licitar l'ajuda d'alguns voluntaris per a recolzar la comissió esportiva en la planificació i preparació de la competició en aspectes com: organització de reunions, tasques administratives, preparatius per als partits, atenció als nens escoltes o als que recullen les pilotes, etc. Finalment, alguns voluntaris hauran de treballar en la gestió de la resta de voluntaris. En aquest departament de l'àrea de recursos humans hauran de planificar les activitats on estiguin involucrats altres voluntaris, atendre'ls, impartir-los cursos de formació, realitzar tasques al voltant de la manutenció dels voluntaris, etc.

ÀREA LOGÍSTICA

Funcions principals

- S'encarrega de la recepció dels participants
- Organitza i gestiona l'allotjament dels participants
- Organitza i gestiona els trasllats, tant internacionals com locals, dels participants
- Gestiona les dietes que ofereix l'organització i/o contracta els serveis de càterring

L'àrea logística s'encarrega de la recepció dels esportistes i els seus equips, dels representants de les federacions i de les autoritats que assisteixen a l'esdeveniment. Haurà de donar allotjament a totes aquestes persones ja sigui en hotels, albergs, apartaments o viles. Caldrà, doncs, realitzar una bona planificació per ubicar a un gran nombre de persones i poder-ne coordinar la seva estança durant el temps que duri la celebració. En aquest àrea també es gestionen les dietes dels esportistes i els seus equips. També ho podrà fer amb altres col·lectius en moments puntuals o bé facilitar-los espais per a què ho puguin fer pel seu compte. L'àrea haurà de seleccionar els establiments on seran servits, escollir els menús i en cas que els àpats s'ofereixin des de la pròpia organització, també haurà d'abastir les seves cuines. Per altra banda, l'àrea logística també s'ha d'encarregar de les comandes de càterring per a les activitats que celebri l'organització a part de la pròpia competició, destinant majors esforços i pressupost en els sopars de gala. L'àrea té entre les seves funcions la gestió dels transports. És la que decideix quins mitjans de transport utilitzarà l'organització per a traslladar els esportistes i la resta de col·lectius, no tan sols fins al país o la ciutat on se celebri la competició, sinó també pels desplaçaments entre els allotjaments i els recintes esportius. La feina de coordinació és molt important en aquest àmbit i les mobilitzacions poden ser tan grans que és possible que l'àrea hagi de treballar conjuntament amb la policia. Normalment és a aquesta àrea a la que se li assignen l'organització d'activitats complementàries que es puguin generar al voltant de la competició o dels seus participants i que solen ser en forma de congressos, conferències, reunions, etc. El personal lligat a aquesta àrea, a part del seu propi personal, és el de l'àmbit de la restauració i l'atenció al públic, entre els quals hi ha cambrers, xefs, ajudants de cuina, hostesses, etc.

L'àrea logística ha de saber trobar proveïdors especialitzats que ajudin a organitzar de la millor manera l'esdeveniment. S'ha d'assegurar que durant la celebració de la competició es donin el mínim nombre de contratemps i, en cas que sorgeixin, donar-los la solució més ràpida i eficaç. L'organització canvia constantment els horaris, els itineraris, etc. obligant als responsables de l'àrea a readaptar-se. Per aquest motiu, l'àrea ha de conèixer al detall cada aspecte de l'esdeveniment ja que també ha de donar solució a les qüestions al voltant dels serveis que requereixin la resta d'àrees. D'aquest aspecte sorgeix la necessitat de què l'àrea compti amb diversos coordinadors que s'encarreguin dels diferents departaments: transports, allotjaments, restauració i activitats complementàries. L'àrea logística s'encarrega de cobrir unes necessitats que no s'observen durant la competició, però que poden definir l'èxit de l'esdeveniment. Si els esportistes i els seus equips estan ben servits pel que fa a l'allotjament, les dietes i els transports, així com de qualsevol altre servei que sol·licitin, l'esdeveniment es convertirà en una bona experiència per a ells i, en conseqüència, en parlaran bé de cara al públic. En cas de deixar-los un mal sabor de boca, el més probable és que es mostrin disgustats públicament envers l'organització de la competició.

Transports

Aquest departament s'encarregarà dels trasllats, internacionals i també locals, de tots els participants de la competició. Els responsables de l'àrea hauran de destinar força hores a la planificació dels recorreguts, en quadrar els horaris de sortida i recollida, així com també en les mesures de seguretat que caldrà prendre durant els desplaçaments dels esportistes i la resta de participants. Per altra banda, l'àrea també haurà de gestionar els trasllats de les autoritats, que probablement es realitzin en cotxes privats conduïts



15. Vehicles oficials de l'Eurocopa de Polònia i Ucraïna del 2012

per xofers. Juntament amb l'àrea d'infraestructures haurà de treballar en la ubicació d'aparcaments, tant pels mitjans de transport utilitzats per l'organització, com aquells destinats a les persones que assisteixin a la competició com a espectadors. No cal oblidar que

els mitjans de transports requereixen d'un manteniment i serà l'àrea logística la que s'encarregui de gestionar les tasques pertinents per al bon funcionament dels vehicles.

La flota de vehicles en un esdeveniment esportiu de grans dimensions és força abundant, ja que el nombre de persones que s'han de traslladar d'un lloc a un altre és molt elevat. El col·lectiu VIP, format per personalitats del món de l'esport i per autoritats civils, solen ser traslladats en cotxes privats i rarament es desplacen en autobús o altres mitjans de transport. Per la resta de persones, entre les quals es troben els esportistes, els periodistes i els treballadors de l'organització, l'àrea logística sol establir un sistema llançadora amb sortides des dels hotels fins als recintes esportius cada un temps determinat, que sol oscil·lar entre els 30 minuts i l'hora. Altres connexions importants són entre els aeroports o les estacions de tren o autobusos i els allotjaments, que es duen a terme els dies anteriors a l'inici de la competició i durant els dies posteriors a la seva cloenda.

Allotjaments

L'àrea logística té entre les seves funcions principals l'allotjament dels esportistes i altres col·lectius que actuen de manera activa durant la competició, com els mitjans de comunicació o els convidats i les autoritats. Normalment, l'allotjament es realitza en hotels de bona qualitat i amb gran professionalitat i experiència, però en ocasions, degut a les característiques de l'esdeveniment, l'organització distribueix els equips en viles, residències o allotjaments similars. És molt important que el departament s'encarregui de manera detallada de la gestió hotelera dels allotjaments on es destinin els diversos grups.

S'ha de tenir en compte que en un esdeveniment esportiu internacional participen equips que provenen de llocs o nacionalitats diferents, amb costums i característiques diferents. Així doncs, l'àrea haurà de tractar a cada equip de manera personalitzada, atenent les seves necessitats de forma diferent respecte a les dels altres equips si aquestes així ho requereixen. Els equips sovint arriben



16. Habitació de la Vila Olímpica dels Jocs de Londres 2012

acompanyats de les seves delegacions o federacions, a les quals també se les haurà d'atendre i cobrir les seves necessitats bàsiques al voltant del transport, l'allotjament i les dietes. L'àrea logística ha de tenir contacte directe amb el representant dels equips i /o delegacions en matèria de comunicació, al qual s'informarà de les novetats de l'esdeveniment i els possibles canvis que puguin produir-se. A més, l'àrea haurà de tenir en compte la presència de convidats i autoritats que s'hauran de tractar de manera especial degut al seu estatus social. Les relacions protocol·làries amb aquest grup solen ser força complexes i caldrà seguir una sèrie de pautes en quan al protocol que cal mantenir. Per aquest motiu, s'haurà de comptar amb la col·laboració d'experts en l'àmbit del protocol que puguin guiar els treballadors de l'àrea pel que fa al tracte a oferir als convidats i a les autoritats. Tots els equips, autoritats, mitjans de comunicació, etc. han de quedar satisfets amb la seva estança durant la competició i trobar-se el més còmode possible.

Dietes

El departament de restauració s'encarregarà de cobrir les necessitats alimentàries dels esportistes i de la resta de persones que d'una manera o altra participen en l'esdeveniment, com és el cas dels periodistes o els convidats. També tindrà la funció d'abastir d'aliments i begudes els espais de l'organització que ofereixin serveis de restauració, com bars, restaurants, parades o màquines subministradores. En aquest sentit és molt important que l'àrea logística vigili la qualitat dels productes que se serveixen, la seva presentació i la seva data de caducitat, tant si s'encarreguen ells mateixos del servei de restauració com si deleguen a empreses externes el servei. L'àrea ha d'assegurar-se que els aliments han passat els deguts controls alimentaris i



17. Esportistes menjant durant els Jocs Olímpics de Pequín 2008

han estat produïts seguint la legislació vigent. Les garanties d'higiene i salubritat han de ser excel·lents, així com també ho haurà de ser el servei que ofereixin els treballadors que operin en el sector de la restauració dins de l'esdeveniment. Els responsables de l'àrea hauran de

vetllar per aspectes diversos entorn l'estat dels productes: origen, elaboració, subministrament, manipulació, conservació, presència, etc.

Les dietes que s'ofereixin als esportistes, als seus equips i qualsevol altre col·lectiu vinculat a l'organització, hauran d'estar elaborades i servides per professionals amb experiència i bona reputació que assegurin un bon servei. El departament de restauració haurà de tenir en compte la configuració dels menús segons les necessitats o exigències dels esportistes, ja que segons l'esport que practiquin dependrà la dieta que segueixin. També haurà d'instal·lar els espais on s'ofereixin els àpats. Normalment l'organització disposa sales pròximes als recintes esportius per facilitar la mobilització dels esportistes i oferir-los un servei més còmode. Per altra banda, els hotels on s'allotgen els esportistes i els seus equips també els facilitaran els àpats que sol·licitin. Pel que fa als productes que se serveixin al públic en general, el departament haurà d'instaurar uns preus assequibles a l'abast de tothom. En cas que els preus fossin massa elevats, l'organització podria rebre crítiques que afectarien la imatge i la reputació de l'esdeveniment.

ÀREA MÈDICA I DE SEGURETAT

Funcions principals

- Cobreix l'assistència sanitària dels diferents públics lligats a l'esdeveniment
- Redacta el manual d'actuació de l'àrea
- Contracta el personal i obté el material sanitari necessari
- Gestiona els controls antidopatge
- Vetlla per la seguretat durant l'organització i celebració de l'esdeveniment
- Redacta el pla de seguretat i evacuació
- Gestiona el control d'accessos dels recintes de l'organització
- Coordina els diferents cossos policials i de seguretat

En un esdeveniment esportiu hi ha aspectes bàsics que han d'estar totalment sota de control per aconseguir celebrar la competició sense cap contratemps que pugui posar en problemes a l'organització. L'àrea mèdica i de seguretat és una de les primordials per al bon funcionament de l'esdeveniment, així com per vetllar per la integritat física dels participants, els espectadors i de tots els treballadors de l'organització. Contractar especialistes en els diferents camps de la medicina involucrades en el món de l'esport permetrà donar una bona assistència mèdica als esportistes, així com atendre les emergències que puguin sorgir entre els espectadors assistents a la competició, o entre els mateixos treballadors de l'organització. Per altra banda, comptar amb els serveis d'una bona empresa privada dedicada a la seguretat serà una assegurança a l'hora de mantenir l'ordre durant la celebració de la competició, així com per vetllar els recintes esportius i el material de l'esdeveniment, sobretot per les nits, quan els actes de l'esdeveniment estan aturats i és més fàcil baixar la guàrdia respecte possibles furtos o actes vandàlics.

Atenció sanitària

L'atenció sanitària en un esdeveniment esportiu ve condicionada per una sèrie de factors que contemplen aspectes tan diferents com: les característiques dels recintes esportius (si és obert o tancat, els tipus de localitat de les que disposa –acreditacions, invitacions, entrades, gratuït-,

on es troba situat, etc.), la duració de l'esdeveniment, l'àrea geogràfica (urbana o rural), la dimensió social de l'esdeveniment, els accessos i mitjans de transport dels quals disposa el lloc de celebració, la meteorologia, etc. Per altra banda, la previsió de l'assistència mèdica també ha de tenir en compte altres factors, més allunyats del propi esdeveniment, anomenats "elements perversos" i que poden condicionar la situació al voltant de la competició, com per exemple: problemes financers o polítics, terrorisme, racisme, etc.

Els objectius principals de l'assistència sanitària d'un esdeveniment són garantir la cobertura de les possibles emergències que puguin sorgir, disposar dels recursos sanitaris habituals per a una bona cobertura mèdica i la ratificació de l'estabilitat del sistema sanitari de l'àrea geogràfica on se celebra



18. Membres de l'àrea mèdica dels Jocs Olímpics de Londres 2012

l'esdeveniment. L'assistència mèdica en un esdeveniment esportiu ha de contemplar els diferents perfils assistents, tals com els mateixos esportistes, el personal de l'organització (on s'inclouen els voluntaris), els mitjans de comunicació que cobriran l'actualitat de la competició, els espectadors i les personalitats i autoritats. L'assistència sanitària d'un esdeveniment esportiu ha d'estar organitzada entorn una comissió de salut. Aquest organisme ha de gestionar tot allò relatiu a la cobertura mèdica de la competició, fet pel qual ha d'estar permanentment en contacte amb el departament de seguretat, així com els diferents cossos policials. La comissió de salut ha de planificar les diferents àrees d'actuació, així com localitzar les diferents zones mèdiques: salut pública, atenció als esportistes, control de dopatge, sistemes d'informació, etc.

Pel que fa als equips assistencials han d'estar integrats per diferents especialistes: metges, infermers, farmacèutics, fisioterapeutes, epidemiòlegs, etc. Existeixen diverses opinions pel que fa al nombre d'especialistes necessaris per a cobrir l'assistència sanitària d'un esdeveniment, aspecte que dependrà de la magnitud d'aquest, però normalment les xifres parlen d'un metge cada 5.000 a 20.000 assistents i un infermer cada 2.500 a 15.000. Per altra banda, també serà necessària la presència d'emergenciòlegs amb capacitat per a realitzar el

suport vital bàsic (SVB) i el suport vital avançat (SVA), així com l'evacuació a un centre hospitalari en menys de 30 minuts. Per la seva banda, cal comptar també amb especialistes en medicina esportiva, fisiòlegs, rehabilitadors i fisioterapeutes. Aquesta última figura haurà d'estar ubicada en els recintes esportius on es realitzi la competició, com també en les zones d'entrenament i els allotjaments dels esportistes.



Els possibles casos d'alerta pública s'han de gestionar des del centre d'urgències de la seu pertinent, on destaca la feina realitzada pels epidemiòlegs i els responsables de sanitat alimentària i mediambiental. És important que l'organització controli que els aliments que es distribuïran durant l'esdeveniment esportiu, ja sigui des de la mateixa organització, com per part dels recintes que allotjaran els esportistes, hagin passat els controls alimentaris que estipulen les lleis reguladores de l'àmbit.

L'àrea sanitària comptarà amb la direcció d'un coordinador general sanitari que, a la vegada, delegarà responsabilitats als diferents coordinadors de cada departament: salut pública, emergències, control de dopatge, sistemes d'informació, etc. La direcció de l'àrea haurà de confeccionar una guia sanitària que informi sobre les indicacions i les recomanacions que hauran de seguir els esportistes i els seus equips. També s'hi inclouran els serveis d'atenció sanitària en les diferents instal·lacions (recintes esportius, zones d'entrenament, allotjaments, etc.).

Cal remarcar que els professionals de l'àrea sanitària hauran d'anar degudament identificats i uniformats. Normalment, van vestits amb roba blanca i còmoda, i les identifications, en esdeveniments internacionals, han d'estar escrites en anglès. Seguint aquesta línia, totes les unitats sanitàries han d'estar clarament senyalades, tant en l'idioma local del lloc de celebració de l'esdeveniment, com en anglès. El coneixement de l'anglès és imprescindible també entre els professionals que treballin en l'àrea mèdica de l'esdeveniment. Pel que fa a les acreditacions s'hi ha d'indicar el nom, el document d'identitat i la titulació del professional, així com la zona encomanada, el càrrec i una fotografia del mateix. Les acreditacions han de permetre l'accés a la zona restringida a la que estigui destinat el professional mèdic. De la mateixa manera, tots els materials i vehicles de l'àrea mèdica també hauran d'estar degudament identificats. Totes les unitats sanitàries de l'esdeveniment han de comptar amb el material bàsic d'assistència: monitorització cardíaca i desfibril·ladors, recursos de control de via aèria i ventilació, suport respiratori, aspiració, immobilització, accés circulatori i fluids, venes i sutures, medicació d'urgència, etc.

Assistència als esportistes

L'assistència als esportistes per lesions ocasionades degut a la pràctica esportiva durant l'esdeveniment no solen ser intervingudes per l'assistència sanitària de l'organització, sinó que són els especialistes del mateix esportista o del seu equip o federació qui se'n fan càrrec. Tot i així, no treu que l'esdeveniment compti amb una cobertura mèdica per als esportistes, sobretot en aquells casos d'urgència o de major gravetat. Les necessitats de la cobertura mèdica als esportistes canvien segons les característiques de l'esdeveniment i, especialment, segons el tipus d'esport. Cada esport registra unes lesions majoritàries i requereix d'uns serveis concrets. Per exemple, les lesions més corrents en el futbol es donen en la part inferior del cos, sobretot en les extremitats inferiors, i estan relacionades amb l'àmbit musculoesquelètic.



20. Una esportista és atesa per l'àrea mèdica dels Jocs Olímpics de Londres 2012

Assistència al públic

En un esdeveniment esportiu que agrupa grans masses de públic cal disposar d'una assistència mèdica a l'altura de les circumstàncies. La gran multitud d'espectadors s'allotgen en diversitat d'establiments diferents i no és sorprenent que es puguin donar casos d'infeccions o intoxicacions, així com d'altres problemes hídrics o alimentaris. Aquests problemes sanitaris obliguen a desplegar un eficaç dispositiu mèdic, que resolgui els diagnòstics de manera correcta i ràpida. L'organització també ha de tenir en compte les emergències que puguin originar-se durant la celebració de la competició, així que haurà d'elaborar un pla d'emergències juntament amb les Forces de Seguretat i Protecció Civil. Un altre aspecte important a tenir en compte respecte l'organització de l'assistència mèdica és la coordinació entre els diferents equips sanitaris. També s'ha de tenir un control acurat de totes les assistències realitzades en una base de dades, que permeti a la vegada, l'elaboració d'estadístiques i informes posteriors que ajudaran a la prevenció de futures lesions i gestió d'emergències. L'àrea mèdica també ha de gestionar la col·laboració amb els centres mèdics dels que disposi la ciutat o el país on se celebri l'esdeveniment, així com amb les unitats d'investigació.

Controls antidopatge

En els últims anys, en l'àmbit esportiu s'ha anat prenent major consciència sobre el dopatge i els controls han esdevingut més freqüents per tal d'evitar casos entre els esportistes. El fet d'haver centrat l'atenció en intentar eradicar els dopatges ha provocat que es creïn organismes que en regulin la normativa i s'estipulin quines són les substàncies anomenades prohibides, és a dir, aquelles que no poden consumir els esportistes.

El dopatge per part d'un esportista és la utilització o l'intent d'ús d'una substància o mètode considerats prohibits. Es parla també de dopatge quan es detecta la presència d'una substància prohibida en el cos de l'esportista. També es considera un cas de dopatge el fet de negar-se a passar una prova antidopatge o fer trampes durant el transcurs d'aquesta per alterar-ne els resultats. Finalment, també es pot acusar de dopatge aquelles persones que estiguin en possessió o administri alguna substància o mètode prohibit. Cal remarcar, però, que no sempre que es troben substàncies prohibides en el cos d'un esportista es tracta d'un cas de dopatge. Només es considera dopatge quan la concentració de la substància detectada supera un valor determinat. La presència de la substància en l'organisme, en aquests casos, pot estar provocada perquè el mateix cos la produïda, o bé, perquè la presa d'aquesta

substància està admesa en petites quantitats. Els esportistes han de ser responsables de totes les substàncies que ingereixen. Per aquest motiu, és la seva obligació assegurar-se de que no prenen cap substància prohibida. En conseqüència, es considerarà que l'esportista s'ha dopat si es detecta en el seu cos alguna substància prohibida, encara que hagi sigut de manera involuntària.

El principal organisme regulador del dopatge és l'Agència Mundial Antidopatge (AMA), que en la versió anglesa s'anomena World Antidoping Agency (WADA). Es tracta d'un organisme independent constituït per representants de diverses organitzacions esportives, així com de governs de diferents països. Es va crear per promoure i coordinar els valors positius de l'esport i per lluitar contra el dopatge. Té la seu principal a Montreal (Canadà), a part de quatre oficines més repartides pel globus terrestre (Lausana, Tokio, Montevideo i Ciudad el Cabo). El seu naixement va ser una iniciativa conjunta del món de l'esport, encapçalada pel Comitè Olímpic Internacional (COI), que juntament amb els governs adherits, financen l'organisme. L'AMA està composta per una Assemblea General, composta pel seu president i 36 representants provinents a parts iguals entre organitzacions esportives i governs, un comitè executiu, format també pel president i 10 persones més, i de 3 comissions de treball (educació, finances i administració i salut, medicina i investigació).

L'objectiu principal de l'AMA és promoure, liderar, coordinar i unificar la lluita contra el dopatge a escala nacional i internacional. Intenta protegir el dret dels esportistes de participar en un esport lliure de drogues. A la vegada, persegueix la creació de programes antidopatge que siguin efectius. L'AMA duu a terme funcions educatives, facilitant la distribució de material educatiu sobre antidopatge, on s'informa als esportistes del funcionament dels controls de dopatge, quina és la llista de substàncies prohibides i els efectes que aquestes poden provocar. Alhora, l'organització dirigeix i coordina un programa d'investigació que ha permès l'estudi de les substàncies i mètodes prohibits. L'organisme, a part dels controls que realitzen les diverses Federacions Internacionals i els Organismes Nacionals Antidopatge, porta a terme controls independents. Per altra banda, té la facultat de desenvolupar i actualitzar el Codi Mundial Antidopatge, així com d'actualitzar i publicar la llista substàncies prohibides.

El Codi Mundial Antidopatge és el document fonamental en el qual es basa el programa antidopatge de l'AMA. El Codi garanteix que les regles i els procediments que governen l'antidopatge són iguals per a tots els esportistes. Va entrar en vigor l'1 de gener del 2004. Tot i així, no va ser fins el 13 d'agost del mateix any, quan es van inaugurar els Jocs Olímpics

d'Atenes, quan el Codi va ser acceptat per la totalitat de les Federacions Internacionals que participen en els grans esdeveniments esportius. Les Federacions Internacionals que no accepten el Codi no poden participar en els Jocs Olímpics ni Paralímpics, així com tampoc ho poden fer en els Campionats del Món ni en d'altres esdeveniments de categoria similar.

L'any 2008 va ser creada l'Agència Estatal Antidopatge (AEA), que s'encarrega de realitzar els controls de dopatge que li mana el Consell Superior d'Esports (CSD). Arran de la Llei de Protecció de la Salut i de la Lluita contra el Dopatge (aprovada el 2006), es va crear la Comissió de Control i Seguiment de la Salut i el Dopatge, que tutela l'AEA. Aquesta llei també va impulsar l'establiment de reconeixements mèdics d'aptitud per a la pràctica esportiva, així com una targeta de salut de l'esportista. Les federacions esportives espanyoles tenen l'obligació d'imposar les sancions pertinents als esportistes en matèria de dopatge. En cas que no ho facin, la responsabilitat recaurà sobre la Comissió de Control i Seguiment de la Salut i el Dopatge. La llei també regular el contingut de les farmacioles que acompanyen les seleccions nacionals i els equips esportius. La publicació de l'Ordre reguladora (2011) especifica quins són els medicaments que poden contenir les farmacioles i en quines quantitats es poden transportar. La llei promulga el seguiment de la cadena de distribució de medicaments i productes que puguin causar un cas de dopatge en l'esport. D'aquesta manera es pretén impedir-ne la seva comercialització i castigar, segons el que estipula el Codi Penal, aquelles persones involucrades en la distribució o consum de substàncies prohibides. Les sancions poden arribar a ser de pena de presó.

L'organització d'un esdeveniment esportiu de grans dimensions ha de respectar la normativa estipulada pels principals organismes reguladors del dopatge, com l'AMA o en l'àmbit nacional, l'AEA, així com facilitar els possibles controls que es realitzin als esportistes participants. No fer-ho, a part de la possible sanció que pot comportar, possiblement tancarà la reputació de la competició i es qüestionarà la professionalitat de la cúpula directiva, així com de les entitats esportives col·laboradores.

Dispositiu de seguretat

L'àrea de seguretat d'un esdeveniment esportiu ha de comptar amb un pla de seguretat i evacuació per a garantir la protecció de les persones assistents, incloses els esportistes participants a la competició, així com als treballadors de l'organització. El document ha d'incloure les indicacions necessàries per neutralitzar els accidents per la via més ràpida

possible, reduir-ne les conseqüències i garantir l'evacuació de les persones presents en l'esdeveniment. El pla també ha de reflectir les accions relatives al rescat i el salvament dels possibles damnificats. Per altra banda, el pla ha d'incloure el protocol a seguir envers els serveis d'emergència, atorgant-li les facilitats pertinents, així com mantenir informats els mitjans de comunicació en cas que es produeix qualsevol tipus d'incident.

El pla de seguretat ha de tenir en compte a totes les persones que desenvolupen un treball en el recinte on es realitza l'esdeveniment esportiu. Per altra banda, tota persona que es trobi en el recinte en el moment de

l'emergència ha de saber com ha d'actuar. El pla ha d'estudiar les instal·lacions per conèixer-ne els possibles riscos i les mesures de protecció disponibles, així com les que s'haurien d'afegir o actualitzar. Si és necessari, l'informe ha de



21. Centre de coordinació de l'àrea de seguretat dels Jocs Olímpics de Londres

recollir les adequacions que se li han de realitzar al recinte esportiu per tal de garantir les mesures de seguretat. També ha de contemplar les revisions de les instal·lacions i la realització de simulacres per confirmar l'efectivitat de les mesures preventives. El pla ha de d'incloure els planells de les instal·lacions, però també els d'emergència, que indiquen els camins d'evacuació, els elements d'emergència, així com els primers auxilis, indicacions bàsiques, etc. El document ha de tenir en compte el nombre de persones assistents a l'esdeveniment i classificar-les segons el seu perfil: treballadors, esportistes, espectadors, etc.

El pla de seguretat ha de llistar les emergències que poden sorgir, així com les mesures que s'hauran de dur a terme al respecte, com per exemple, un incendi o un terratrèmol. El document també ha d'indicar la jerarquia del personal que intervé en el protocol d'emergència, com també les funcions a realitzar per cadascú. Ha de quedar molt clar qui està al capdavant de les operacions i quines decisions es deriven a d'altres responsables. El responsable de l'àrea de seguretat és qui dirigeix la resta del personal, que a la vegada delega responsabilitats al cap de seguretat, responsable de la direcció tècnica. Finalment, en el centre de l'àrea trobem el comitè assessor, que es troba dividit en diferents grups: el grup operatiu, el grup d'evacuació, el grup sanitari i el grup d'intervenció. S'ha de preveure que el pla de

seguretat s'ha de fer arribar als organismes oficials per tal que estiguin informats de les possibles actuacions.

Coordinació amb les forces de l'ordre

Durant la celebració d'esdeveniments esportius les forces i els cossos de seguretat d'un estat porten a terme un seguit de funcions, treballant conjuntament amb l'àrea de seguretat de l'organització. En el cas de l'estat espanyol, aquestes funcions s'indiquen en la Llei 19/2007 de l'11 de juny, contra la violència, el racisme, la xenofòbia i la intolerància en l'esport, i també pel Reial Decret 203/2010, del 26 de febrer, pel que s'aprova el Reglament que desenvolupa la mateixa. Per altra banda, també compleixen les competències generals que tenen assignades a partir de la Llei Orgànica de Protecció de la Seguretat Ciutadana i del Reglament General de Policia d'Espectacles Públics i Activitats Lúdiques.

Els directius de les diferents organitzacions policials, juntament amb el departament de seguretat de l'organització de l'esdeveniment, seran els encarregats d'establir el grau de perillositat dels diferents actes al voltant de la competició. Els cossos policials són els encarregats de redactar els informes sobre els grups violents que possiblement acudeixin a l'esdeveniment. D'aquesta manera es podrà preveure possibles actuacions violentes i es disposarà del protocol a seguir en aquests casos. Tota la informació en relació a la vetlla de la seguretat de l'esdeveniment serà compartida pels diferents cossos policials de manera que es pugui construir una xarxa preventiva, sobretot en base als grups violents. És molt important que tot cos policial involucrat en la



22. Soldats patrullen durant els Jocs Olímpics de Londres 2012

seguretat d'un esdeveniment esportiu disposi de les claus mestres dels diferents recintes on se celebrarà, així com de tots els panells informatius. Els responsables dels diferents estaments involucrats en la seguretat han d'assistir a reunions periòdiques per a la concreció de les prevencions del pla de risc. En aquestes reunions també es concretaran les zones d'actuació i les responsabilitats de cada cos de seguretat.

Els serveis policials que actuïn en l'esdeveniment esportiu seran els encarregats també de coordinar altres àrees, com els serveis sanitaris o els voluntaris. També dirigiran els serveis de seguretat privada contractada durant l'esdeveniment. Les forces i els cossos de seguretat tenen l'obligació de vetllar per la protecció dels assistents a l'esdeveniment, així com als participants i als treballadors, durant la celebració de la competició, però també en els trasllats d'anada i tornada als recintes esportius. D'acord amb la coordinació responsable de la seguretat de l'esdeveniment, els cossos policials donaran suport a les entrades on es localitzin els accessos dels possibles assistents conflictius i facilitaran, d'aquesta manera, la realització de controls. Per altra banda, els responsables policials també s'hauran d'encarregar de supervisar l'actuació dels organitzadors i dels treballadors de l'esdeveniment, comprovant que compleixen amb les seves obligacions legals. Durant la celebració dels actes, els cossos policials tindran especial cura de què l'organització compleixi l'ocupació de l'aforament del recinte, així com que hi hagi habilitades les àrees neutrals pertinents per a la col·locació de les forces de l'ordre i es puguin realitzar possibles controls. En aquesta línia, en les proximitats dels recintes esportius es muntaran oficines mòbils de denúncies.

ÀREA DE COMUNICACIÓ I MITJANS

Funcions principals

- Dissenya i instal·la els sistemes de comunicació de l'esdeveniment
- Coordina i gestiona les diverses instal·lacions emprades per l'àrea
- Dissenya el pla de comunicació
- Atén els mitjans de comunicació que cobreixen la informació de l'esdeveniment
- Elabora el material de difusió de l'esdeveniment
- Gestiona les acreditacions

Una bona comunicació transmet als espectadors una bona imatge de l'esdeveniment. Per aquest motiu, l'organització ha de cuidar al detall els aspectes referents a la comunicació. En primer lloc, l'àrea haurà de redactar un pla de comunicació amb les directrius a seguir pel que fa a la relació entre l'organització i el seu públic en matèria comunicativa. Un altre punt important és que l'àrea de comunicació ha d'intentar que els mitjans de comunicació transmetin la informació de manera clara i directa, sense embuts. Per aconseguir aquest objectiu és vital facilitar en la major mesura possible la feina als mitjans de comunicació que cobriran les notícies al voltant de la competició, així com intentar gestionar les seves necessitats



23. Centre de premsa dels jocs Olímpics de Londres 2012

i oferir-los les millors infraestructures possibles. De la mateixa manera que els mitjans cobreixen la informació produïda per la celebració de l'esdeveniment, aquests també transmeten les sensacions i les referències sorgides de la seva organització.

L'àrea de comunicació ha d'assegurar la presència del major nombre de mitjans de comunicació que cobreixin l'actualitat de la competició. Per això, s'haurà de crear un llistat amb les dades i els responsables de cada mitjà per a establir el contacte amb tots ells. És

important mantenir una relació continuada amb els mitjans acreditats, així com mantenir-los informats en tot moment de les novetats que es vagin produint durant l'organització i la celebració de l'esdeveniment. S'ha de tenir en compte que hi haurà mitjans interessats en cobrir la competició que no podran estar-hi presents i, per tant, caldrà fer-los arribar la informació. Així doncs, s'haurà de redactar un llistat amb les seves dades per tenir-los controlats. L'àrea de comunicació durà a terme diverses accions per a traslladar la informació als diferents mitjans. Els treballadors de l'àrea, doncs, s'encarregaran de redactar comunicats, dossiers i *newsletters*, organitzar rodes de premsa, entrevistes i, com és habitual, oferir-los una recepció per a donar-los la benvinguda.

Els comunicats que s'envien a la premsa (i poden publicar-se també a la pàgina web de l'esdeveniment) tenen la finalitat d'informar sobre les activitats que es duran a terme (data, horari, lloc de celebració, participants, etc.), informar de diversos aspectes relacionats amb l'organització, transmetre els resultats que es produeixin durant la competició i les declaracions posteriors, així com també aportar el balanç final de l'esdeveniment (resultats finals, dades d'interès, resums, agraïments, etc.). Els dossiers són documents més extensos que els comunicats i que faciliten als mitjans de comunicació informacions detallades sobre diferents aspectes de l'organització: estadístiques d'altres edicions, història de l'esdeveniment, explicació dels valors que vol transmetre l'esdeveniment, estructura organitzativa de les diferents àrees, així com dels comitès directius, entrevistes als responsables d'àrea o altres directius, etc. Les *newsletters*, per la seva banda, s'envien per correu electrònic de forma periòdica (ja pot ser cada 2-3 dies, cada setmana, cada mes, etc.) i tenen la finalitat de resumir l'actualitat que envolta l'esdeveniment durant els últims dies. Solen recollir les notícies més rellevants que s'han produït i enllacen amb la pàgina web, on s'expliquen més extensament, i també es poden incloure vídeos i material gràfic divers. En les *newsletters* es promocionen aquells actes o notícies que més interessen a l'organització que se'n faci difusió. Es podrien equiparar a les portades dels diaris, on es remarquen les notícies més importants del dia. Les *newsletters* poden incloure publicitat, possibilitat que podria abaratir els costos de la seva producció i, fins i tot, obtenir-ne beneficis. Les rodes de premsa i les entrevistes són la manera més interactiva de recollir la informació i et dóna la possibilitat d'extreure-la de primera mà dels protagonistes en qüestió. A més, proporcionen als mitjans de comunicació material audiovisual que mostraran als espectadors a través dels seus programes de televisió o ràdio. A més, els periodistes tenen la possibilitat de preguntar allò que més els interessa saber i que els sigui contestat pel mateix protagonista de la notícia, sense comunicats pel mig.

L'àrea de comunicació i mitjans també organitza una benvinguda als mitjans de comunicació dies abans que comenci la competició. En la recepció als mitjans de comunicació se'ls sol convidar a un aperitiu o en esdeveniments de certa importància, fins i tot, a un àpat, normalment a un sopar. Durant la celebració de l'acte se sol aprofitar per presentar l'esdeveniment a la premsa, a través de la carpeta de premsa i/o el visionat d'una producció audiovisual, i també dels patrocinadors oficials, que poden estar-hi presents. La carpeta de premsa recull el material de presentació de l'esdeveniment: dades històriques, fets i xifres clau sobre l'esdeveniment, persones responsables, participants de la competició, instal·lacions esportives i d'altres infraestructures, serveis disponibles, etc. També s'hi inclou les dades del responsable de premsa. La carpeta sol incloure material gràfic de l'esdeveniment (logotip, mascota, cartells, fotografies i altre material) presentats en una memòria externa o un CD.

Acreditacions

Per a la producció de les acreditacions l'organització, a través de l'àrea de comunicació, haurà de crear una base de dades de tot el personal involucrat en l'esdeveniment. És una feina que pot comportar mesos de gestions i, per aquest motiu, s'ha de realitzar amb força temps d'antelació. Seguint aquesta línia és interessant la creació d'una plataforma que reculli totes les dades mitjançant el mateix procediment per a tothom. D'aquesta manera s'aconseguirà unificar les dades en un sol format i, a més, es pot aprofitar la plataforma (a la que es pot accedir amb un usuari i una contrasenya) com a canal de comunicació entre l'organització i els diferents perfils relacionats amb l'esdeveniment. Cal destacar que el sistema d'acreditacions, on es recull la base de dades, pot ser molt útil per a l'àrea de seguretat en casos d'emergència on sigui necessari el control dels assistents a l'esdeveniment.



24. Acreditacions dels jocs Olímpics de Londres 2012

Les acreditacions especifiquen les dades personals del posseïdor, una imatge del mateix i càrrec que sustenta (esportista, cos tècnic, àrbitre, jutge, mitjà de comunicació, treballador, responsable d'àrea, autoritat, etc.). També inclouen hologrames de seguretat per tal de verificar-ne la seva autenticitat i poder passar els controls d'accessos. Els controls han de realitzar-se de manera rígida, sense excepcions. S'han d'organitzar al voltant de diversos aspectes: en funció del dia i l'hora, per zones d'accés i efectuar-se mitjançant un control *antipassback*. Es tracta d'impedir l'accés a les persones amb acreditacions duplicades. Per evitar-ho, el sistema controlarà que una acreditació no es pugui fer servir per entrar si es detecta que abans no s'ha sortit del recinte. Aquest sistema també s'utilitza en les mateixes entrades per evitar que s'utilitzin més d'una vegada.

Recursos tecnològics

L'àrea de comunicació i mitjans és una de les àrees que requereixen d'una quantitat més gran de recursos tecnològics per al seu funcionament. Els tècnics hauran de treballar per adequar les sales de premsa i les cabines de retransmissió, però també per organitzar els espais per a unitats mòbils, així com les zones d'accessos i el seu sistema d'acreditacions. D'altra banda, els tècnics que treballen en l'àrea de comunicació hauran de deixar enllestides les pantalles informatives, els marcadors o vídeo-marcadors, així com totes les plataformes informatives de les quals disposi l'organització de l'esdeveniment per informar als espectadors. La llista pot arribar a ser molt llarga, però a l'inici de la competició, tot haurà d'estar enllestit i l'àrea haurà de comprovar que cada element informatiu funcioni correctament. D'altra banda, els tècnics també treballaran per arreglar les possibles averies o desperfectes que es puguin ocasionar durant la celebració de l'esdeveniment. Hi haurà a més, moments clau on s'haurà de cuidar al detall que tot funcioni perfectament, com és el cas dels acte d'inauguració i de clausura, que seran seguits per milions de persones arreu del món i, per tant, la seva bona o mala organització influenciaran en la imatge que es pugui crear el públic sobre l'esdeveniment.

Per a la correcta adequació dels diferents espais informatius dels quals es farà càrrec l'àrea de comunicació, caldrà disposar d'una varietat força gran de recursos. Els tècnics hauran d'instal·lar tota la xarxa de connexions, tant de la línia telefònica com de la corresponent a oferir els serveis d'Internet. Faran falta doncs, quilòmetre i quilòmetres de cable elèctric, així com dels pertinents aparells telefònics, ordinadors, mòdems, impressores, faxos, etc. Els tècnics s'encarregaran de la instal·lació i funcionament de les càmeres que faran servir els

operaris per retransmetre la competició, així com dels actes complementaris de l'esdeveniment esportiu. Per altra banda, també es dedicaran a instal·lar els aparells de megafonia i assegurar-se que funcionen perfectament durant la celebració de l'esdeveniment. En definitiva, els tècnics destinats a l'àrea de comunicació tindran la funció d'enllestir tota la tecnologia al voltant de la informació i les connexions.

Sales de premsa

L'organització d'un esdeveniment esportiu ha de comptar amb espais físics per interactuar amb els mitjans de comunicació i, al mateix temps, fer-los coincidir amb els esportistes participants en la competició. Aquesta funció recau, principalment, en les sales de premsa. Les sales habilitades per albergar els mitjans de comunicació durant la realització de les rodes de premsa han de complir una sèrie de característiques tècniques. Una de les més importants correspon a la capacitat de persones que pot encabir la sala. S'ha de tenir en compte que un esdeveniment esportiu d'àmbit internacional produeix una gran expectació mediàtica i seran molts els mitjans de comunicació interessats en estar-hi acreditats. Per aquest motiu, la capacitat de les sales de premsa d'un esdeveniment d'aquest tipus ha de ser força gran, per tal de permetre l'accés a centenars de periodistes. En aquesta línia, s'ha d'intentar que les butaques siguin el més còmodes possibles, ja que en dependrà el tracte que se li ofereixi als periodistes i, en conseqüència, la imatge que s'emportin sobre l'esdeveniment. Aquests petits detalls són els que poden marcar la diferència i fer que la reputació de l'esdeveniment sigui major o menor.

Aquest espai ha d'oferir connexió a Internet per tal que els mitjans de comunicació puguin treballar en el mateix instant que s'està realitzant la roda de premsa. Actualment, la informació es transmet de manera molt ràpida i en qüestió de minuts els periodistes estan informant de les notícies que acaben d'ocórrer. Per aquest motiu és molt important cobrir les necessitats dels mitjans perquè puguin realitzar la seva feina en el menor temps possible, sense entrebancs. Cal disposar de les connexions elèctriques i la resta de material necessari per a realitzar retransmissions en directe. Les sales han de disposar de la última tecnologia en l'àmbit de la comunicació. Entre aquest material destaca la utilització de micròfons i de megafonia, que serviran de fil conductor de la comunicació entre els entrevistats i els mitjans de comunicació. També és important que disposin d'una pantalla i un canó de projecció, per

tal de poder emetre material audiovisual en els casos que fos necessari, com pot ser, per exemple, una presentació.

Les sales de premsa han d'estar decorades amb la imatge de l'esdeveniment. És un espai ideal per a mostrar els elements gràfics que representen la competició i se solen representar a través de cartells, pantalles i lones. També estan presents en les sales de premsa els patrocinadors de l'esdeveniment, sovint en el suport anomenat *photocall*. Aquest suport es col·loca al fons de la sala, just darrere on se situen els protagonistes de la roda de premsa i, per tant, apareixeran de ben segur en les imatges gravades pels mitjans de comunicació. Per tant, és una bona manera de fer publicitat de les marques que patrocinen l'esdeveniment. Una altra forma de fer publicitat que sovint s'utilitza durant les rodes de premsa és la col·locació d'un producte al costat dels micròfons. Aquests productes solen ser begudes que, com és lògic, són propietat d'una de les marques que patrocina l'esdeveniment. Finalment, les sales de premsa han de



25. Una de les sales de premsa dels jocs Olímpics de Londres 2012

comptar amb altres serveis complementaris que fan més còmode l'estança als assistents. Aquest espai ha de comptar amb aire condicionat per assegurar-se que sempre està a una temperatura agradable. A prop de les sales de premsa sempre hi ha d'haver lavabos i sovint també es localitza una zona per prendre refrigeris.

No cal dir que les sales de premsa han d'estar gestionades per un responsable, que s'encarrega de que tot el que es troba relacionat amb aquests espais estigui sempre en ordre. Aquesta persona és la que es troba contínuament en contacte amb els mitjans de comunicació que assisteixen a les rodes de premsa i, per tant, ha de dur a terme la funció de complir amb les necessitats que li facin arribar els periodistes. El responsable de les sales de premsa també ha d'organitzar el tema de les traduccions durant les rodes de premsa, que sovint es realitzen a l'anglès i a l'idioma oficial del país organitzador. També serà l'encarregat d'organitzar el torn de les preguntes, així com de mantenir l'ordre en la sala.

Cabines de retransmissió

Els recintes esportius on es duran a terme la competició han de tenir uns espais habilitats per a col·locar-hi les cabines de retransmissió, que utilitzaran els diferents mitjans de comunicació acreditats. Solen situar-se a la part alta de l'estadi, tot i que de vegades també es poden trobar en un altre punt on es pugui visualitzar la totalitat de l'estadi. La zona habilitada per la retransmissió dels partits es troba dividida, com s'ha dit, en les diferents cabines de retransmissió, que utilitzen tant cadenes de televisió com emissores de ràdio.

Cada mitjà sol ubicar-hi entre 2-4 persones, més els periodistes que es col·loquen a peu de camp/pista. Igual que els fotògrafs i els operadors de càmera, els periodistes que treballen a la part baixa de l'estadi, han d'anar degudament identificats i en les seves acreditacions s'haurà d'especificar l'accés a la zona de pista. Per la seva banda, els periodistes que actuaran des de les cabines, com és lògic, també hauran de dur les seves acreditacions, on s'especificaran el seu accés. Les cabines han d'estar equipades amb la tecnologia necessària per a dur a terme la cobertura de la competició. Entre el material destaquen els monitors per on els periodistes poden seguir la retransmissió i tornar a veure la competició a través de les repeticions al detall (escenes a càmera lenta, plans curts, etc.). Els periodistes que treballen en les retransmissions de la competició han d'estar contínuament en comunicació amb el responsable encarregat de l'àrea de comunicació. Aquesta figura els haurà de mantenir informats de qualsevol novetat que es pugui originar. De la mateixa manera, el responsable de les retransmissions haurà de fer arribar els comunicats i els dossiers pertinents. L'equip de retransmissió es troba recolzat per les unitats mòbils que desplegarà el mitjà de comunicació en l'exterior del recinte esportiu, que tindran la seva zona habilitada.



26. Alguns comentadors dels jocs Olímpics de Londres 2012

Unitats mòbils

Situades en l'exterior dels recintes esportius on es realitza la competició, les unitats mòbils tenen reservada una zona habilitada per l'organització. Sol ser una zona restringida, resguardada pel dispositiu desplegat per l'àrea de seguretat. Aquest dispositiu vetllarà per la protecció de les unitats mòbils i el material que contenen, ja que els vehicles es troben equipats amb una gran quantitat d'aparells tecnològics, que representen un alt cost per al mitjà de comunicació. Per aquest motiu, l'àrea habilitada per les unitats mòbils estarà controlada per un fort dispositiu de seguretat i el control del seu accés serà curosament vigilat a través de les acreditacions. Cap la possibilitat, fins i tot, que l'àrea de seguretat munti arcs de reconeixement per on hauran de passar les persones que vulguin accedir a la zona.

Les unitats mòbils tindran el recolzament de generadors de gran potència en cas d'una possible desconexió de la línia elèctrica per tal que no es perdi la connexió amb els mitjans de comunicació, que seguiran informant sobre la situació. A la vegada, les unitats mòbils rebran l'assistència d'especialistes en averies o emergències que els puguin sorgir. Les unitats mòbils també emmagatzemen material de recanvi per als seus periodistes: micròfons, càmeres, cables i altres complements.

Comunicació interna

Una de les primeres tasques que ha de portar a terme l'àrea de comunicació és la redacció del pla de comunicació que tindrà en compte l'organització a l'hora de comunicar-se. Aquest pla s'ha de trobar recolzat pel manual d'identitat corporativa de l'esdeveniment, que pot realitzar la mateixa àrea amb la col·laboració de l'àrea de màrqueting i publicitat. Els dos documents marcaran les directrius comunicatives que haurà de seguir qualsevol treballador de l'esdeveniment per tal de comunicar-ne la seva imatge. El pla de comunicació, però, no tan sols marcarà les pautes a seguir per tal de comunicar-se amb l'exterior, sinó que també especificarà les accions que durà a terme l'àrea de comunicació per tal de que l'organització pugui comunicar-se amb els seus treballadors i aquests a la vegada ho puguin fer entre ells. Aquest procés és conegut com la comunicació interna d'una empresa o entitat.

Un dels principals aspectes a tenir en compte per aconseguir que l'organització tingui una bona comunicació interna és l'ambient entre els treballadors. Si s'aconsegueix crear una atmosfera agradable en les àrees de treball, la comunicació entre les persones serà més efectiva. Per tal d'assolir aquest objectiu, l'àrea de comunicació haurà de promoure accions que potenciïn el

bon ambient entre els companys de feina. Organitzar un sopar de benvinguda per als treballadors, així com un d'agraïment al finalitzar la celebració de l'esdeveniment, és una bona manera perquè aquests es mostrin satisfets i pensin que la seva feina ha estat reconeguda. La celebració d'aquest tipus d'actes, que reuneixen una gran quantitat de persones, també serveixen per enfortir els vincles que les uneixen i permetre que es coneguin millor. Aquests resultats ajudaran a crear una bona convivència entre els treballadors i que aprenguin a treballar en grup. Seguint aquest línia, l'àrea de comunicació també pot convidar als treballadors, sovint per àrees organitzatives, a què assisteixin als diferents actes complementaris que s'organitzen al voltant de la competició. Al finalitzar l'esdeveniment esportiu se sol entregar als treballadors algun tipus d'obsequi per agrair-los la feina feta.

Centrant-nos en l'espai de treball, l'àrea de comunicació ha de treballar en aspectes que puguin millorar la comunicació entre les diferents àrees de treball i dels treballadors que les conformen. En aquest sentit és vital que l'organització compti amb una intranet en la que cada treballador tingui el seu propi usuari. Aquesta plataforma, a més de comunicar tots els treballadors, dóna la possibilitat d'organitzar les diferents tasques que ha de dur a terme cada àrea. La intranet també serveix per a informar de les diferents notícies que van sorgint al voltant de l'esdeveniment, tant aquelles que són d'interès públic, com aquelles que afecten a la feina del dia a dia dels treballadors. A més d'informar sobre les notícies que es van originant, la intranet també serveix per a notificar als treballadors les reunions que es duren a terme. Per al bon funcionament de l'organització és necessari que periòdicament es realitzin reunions, ja sigui entre les persones que conformen les comissions directives, entre els responsables de les diferents àrees, com entre els treballadors d'una pròpia àrea. En aquestes reunions es tracten els temes més actuals referents a l'organització de l'esdeveniment esportiu i es marquen les properes accions a realitzar.

Per últim, una acció que sol donar resultats en la comunicació interna d'una organització és la creació d'un butlletí informatiu. Aquest document es pot realitzar en format paper, però actualment se sol fer informàticament, ja que redueix força el seu cost. A més, aquest últim format és més fàcil de fer arribar als treballadors, ja que s'envia per correu electrònic. Si l'organització disposa d'una intranet, també es pot fer servir aquesta plataforma per transmetre el document. El butlletí sol tenir una periodicitat setmanal o mensual, segons la quantitat de notícies que generi l'organisme. En ell s'informa sobre l'actualitat de l'esdeveniment i es tracten temes que poden resultar de major interès als treballadors de l'organització. El butlletí també pot ser un recurs per involucrar en major mesura als

treballadors i que se sentin més pròxims a l'esdeveniment. Es poden incloure entrevistes als treballadors, un apartat on s'expliquin les últimes activitats que s'han dut a terme dins de l'organització, algun concurs especial per a ells, etc.

ÀREA DE MÀRQUETING I PUBLICITAT

Funcions principals

- Promociona l'esdeveniment
- Elabora el pla de promoció
- Organitza els actes promocionals
- Dissenya la imatge de l'esdeveniment i redacta el manual *Look&Feel*
- S'encarrega de l'elaboració i distribució del marxandatge
- Elabora l'estratègia comercial i dirigeix la campanya de publicitat de l'esdeveniment
- Gestiona la pàgina web oficial de l'esdeveniment

L'àrea de màrqueting i publicitat és l'encarregada de promocionar l'esdeveniment esportiu. Ven la imatge publicitària i comercial de la competició que es vol transmetre des de la organització. L'objectiu principal de l'àrea és la difusió de l'esdeveniment a través de la publicitat, però també utilitza altres espais per a donar a conèixer i potenciar l'esdeveniment, com els actes de promoció o les activitats lúdiques. L'àrea de màrqueting es troba estretament lligada a l'àrea de comunicació, ja que les dues juntes s'encarreguen de la comunicació de l'esdeveniment, la primera de manera més comercial, i la segona centrada més en la informació originada des de l'organització.

La primera gran funció de l'àrea de màrqueting i publicitat és l'elaboració d'un pla de promoció per a l'esdeveniment. En aquest document, a més de detallar totes les activitats que es realitzaran al voltant de la promoció de l'esdeveniment, s'ha de realitzar un calendari on s'especifiqui la temporització dels diferents actes programats. Per altra banda, les activitats organitzades per a promocionar l'esdeveniment comencen molt abans de que aquest doni el tret de sortida. Per aquest motiu, l'àrea de màrqueting ha de treballar amb força antelació i treballar en els preparatius dels diferents actes tenint en compte aquesta premissa. El pla també ha d'incloure les diferents campanyes publicitàries de l'esdeveniment. En el document es detallaran les diferents accions publicitàries que es realitzaran, el pressupost necessari per dur-les a terme, els materials que es requeriran i, si és necessari, la previsió del personal que durà a terme les accions.

gràfica no es refereix tan sols al logotip, sinó que engloba altres elements com la tipografia emprada en els diferents documents o interfícies (pàgina web, cartes, *newsletters*, anuncis, etc.), els colors corporatius, els fons dels diversos documents, la maquetació dels diferents tipus d'anunci (cartell, pancarta, banderola, marxandatge, etc.), això com també la permissivitat alhora d'escollir les imatges que s'empraran en la comunicació de l'entitat. Es tracta, doncs, d'especificar la metodologia a seguir en les diferents situacions comunicatives i publicitàries en les que es trobi la marca. En el manual han de quedar clarament descrits els valors, la visió i la missió de l'entitat i la forma que s'utilitzarà per transmetre'ls. La creació d'aquest manual la pot realitzar la mateixa àrea de màrqueting i publicitat, o es pot encarregar a una empresa externa especialitzada en aquest àmbit.

L'element gràfic més important, i el que quedarà gravat en la memòria dels espectadors i el públic en general, és el logotip. Configura la principal representació gràfica de l'esdeveniment i és emprat en qualsevol suport publicitari o comunicatiu de l'organització. Així doncs, no tan sols representa la imatge promocional de l'esdeveniment, sinó que també representa la imatge constitucional.

En el cas de la mascota cal anar molt en compte amb el seu disseny. Encertar amb una imatge que connecti amb els espectadors (com en el cas d'en "Cobi" en els Jocs Olímpics de Barcelona '92) no és fàcil i sovint acaba essent un personatge impopular, diana de menyspreus i bromes. La imatge escollida ha de representar els valors i l'essència de l'esdeveniment i, a la vegada, ha de tenir elements que connectin amb el públic. La introducció de la mascota



28. Mascotes dels jocs Olímpics de Pequín 2008

en l'ideari popular s'ha de fer amb temps, sinó es corre el risc de què el públic no l'identifiqui i acaba essent una inversió perduda de temps i de diners.

L'himne de la competició, o dels organismes que l'organitzen, és un altre element, tot i no ser gràfic, que identifica la imatge de l'esdeveniment esportiu. Se sol posar abans de que s'iniciïn els partits o proves esportives, juntament amb els himnes dels equips si es tracta d'una

competició de seleccions nacionals. Tot i així, es pot utilitzar en els actes de promoció o en els anuncis de l'esdeveniment.

Marxandatge

La imatge de l'esdeveniment esportiu, encapçalada pel logotip i la mascota, s'ha de saber vendre. És el canal de promoció més directe i ha d'assolir l'objectiu de connectar amb el públic per fer-lo partícip de l'esdeveniment. La imatge, però, també ha de servir per aconseguir ingressos extres a través del marxandatge. Entre el material de marxandatge existeixen uns productes típics, que no poden faltar en el catàleg de venda: pins, clauers, globus, bolígrafs, tasses, ventalls, pilotes, peluixos, samarretes, gorres, rellotges, entre d'altres, són alguns elements que es solen veure en els *stands* de venda. Per altra banda, aquest material també es pot regalar als espectadors a través de la mateixa organització o bé a partir dels patrocinadors de l'esdeveniment, que aprofiten els productes per fer promoció de la pròpia marca.



29. Botiga de marxandatge dels Jocs Olímpics de Londres 2012

Actes promocionals

Les activitats complementàries a la competició tenen com a principal finalitat fer agradable l'estança als espectadors durant el temps de celebració de l'esdeveniment esportiu. Aquestes activitats poden ser de tipus cultural, com poden ser les conferències, els congressos, les convencions, les reunions, les visites guiades, les exposicions, les desfilades, etc. També poden ser al voltant de l'entreteniment, com les festes, els concursos, els sortejos, els shows, els concerts, etc. I finalment, poden ser de caràcter institucional, com les recepcions, les presentacions, les rodes de premsa, etc. Aquestes activitats estan basades en tècniques de màrqueting alternatives, diferenciades dels mètodes clàssics que es recolzen en la publicitat

convencional. Per altra banda, la pròpia organització de l'esdeveniment pot aprofitar la mostra d'alguns dels seus aspectes organitzatius per a realitzar un acte promocional, com pot ser la presentació de la seva imatge corporativa.

Tot i que no existeixen unes normes establertes en quan al protocol en esdeveniments esportius, l'organització dels actes promocionals ha de tenir en consideració una sèrie d'aspectes fonamentals durant la seva realització. Entre els aspectes a destacar, en primer lloc cal tenir cura de l'ordenació dels diferents convidats a l'acte segons la seva naturalesa (VIPs, representants dels patrocinadors, autoritats, convidats, etc.). Un cop feta la divisió per tipus, es procedirà a ordenar els presents segons la seva importància. Els convidats seran distribuïts segons les necessitats i les característiques de l'acte, per bé que se seguiran les normes generals en la major mesura possible. Per altra banda, en l'ordenació dels assistents destaca la figura de l'amfitrió que, tot i que pot tenir un rang inferior respecte a altres convidats, tindrà el seu lloc privilegiat, pel fet de trobar-se a "casa". Cal tenir en compte que poden existir varis amfitrions i, en aquest cas, s'ordenaran segons la importància de la institució o organització a la qual pertanyin. Finalment, s'ha de tenir clar que un dels principals objectius d'un esdeveniment esportiu és l'explotació comercial que en pugui treure. Seguint aquesta premissa és habitual que, a part dels actes de promoció creats per la pròpia organització de l'esdeveniment, les empreses patrocinadores utilitzin la imatge de la competició per organitzar els seus propis actes. En aquest sentit, l'àrea de màrqueting i publicitat ha de donar suport a la creació d'aquest tipus d'acte i donar totes les facilitats possibles a les empreses propulsores.

Els patrocinadors, a través dels actes promocionals al voltant de l'esdeveniment esportiu, troben l'oportunitat d'incrementar les seves vendes, desenvolupar les seves zones d'actuació en el mercat i promocionar els seus productes. Les empreses patrocinadores tenen un ventall força ampli d'accions promocionals que poden dur a terme en l'entorn de l'esdeveniment. Es poden muntar *stands* de venda de productes i/o serveis que ofereix l'empresa, o també escenaris amb actuacions, organitzar firmes d'autògrafs amb esportistes de la mateixa competició, exposicions de



la marca, concursos i sortejos entre els espectadors, etc. Fins i tot, es pot organitzar una roda de premsa o una recepció de convidats per a promocionar un dels actes anteriorment

esmentats. En l'organització d'actes promocionals per part dels patrocinadors, l'àrea de màrqueting ha de servir com a recolzament. Facilitar espais, arribar a un acord en quan a les despeses (aigua, llum, muntatge d'estructures, personal, etc.), gestionar les necessitats de cada empresa, facilitar els preus de venda dels diferents expositors per homogeneïtzar les tarifes, difondre els actes, etc. són algunes de les funcions que pot dur a terme l'àrea per tal de treballar conjuntament amb les empreses patrocinadores.

Publicitat

Sota la premissa que la realització d'un acte és com si no existís sinó es difon, la funció publicitària d'un esdeveniment esdevé de vital importància per assolir l'èxit esperat amb la seva celebració. L'organització d'un esdeveniment esportiu, i més si aquest és d'àmbit internacional, ha d'arribar a un nombre elevat de persones. No es tracta tan sols de connectar amb els espectadors que assistiran a l'acte, sinó també amb tots aquells que el seguiran per televisió o altres mitjans de comunicació. Aquest tipus d'esdeveniment interessa a la societat en general i, sobretot, als ciutadans de la ciutat o el país organitzador, ja que els afecta de ple i és una excel·lent forma de promoció en relació al turisme i el creixement econòmic de l'àrea geogràfica. Així doncs, la difusió no se centrarà tan sols en l'esdeveniment en sí, sinó que també es promocionaran altres aspectes com el turisme, la cultura o el comerç del lloc on se celebri la competició. Tot i així, no s'ha d'oblidar en cap moment que el principal objectiu de la difusió és l'esdeveniment esportiu, l'eix central de tot plegat.

Per a realitzar una publicitat efectiva, que assoleix els objectius marcats, en primer lloc cal estipular una estratègia comercial. El pilar bàsic d'aquesta estratègia és el pressupost que tindrà el departament de publicitat per a dur a terme les seves accions. La inversió ha de ser proporcional a l'esdeveniment organitzat, per això no pot ser més elevat que les perspectives pautades, ni tampoc insuficient. Els responsables de l'àrea de màrqueting i publicitat hauran de treballar per aconseguir una estratègia comercial efectiva, quadrant el pressupost i trobant aquelles formes de publicitat que siguin bones, però també que tinguin un preu adequat.

Un cop estigui definida l'estratègia comercial, cal dissenyar una campanya de publicitat d'acord amb els objectius establerts. La campanya comptarà amb els elements gràfics dissenyats per la mateixa àrea o bé, per una empresa externa. Els elements gràfics seran la base de la campanya per tal de crear les peces dels diferents suports publicitaris escollits per a fer la difusió de l'esdeveniment. Un dels passos clau dins de la creació de la campanya de

publicitat és l'elecció de l'eslògan principal, així com de la resta de missatges que s'empraran en la promoció de l'esdeveniment. L'eslògan ha de ser breu, concís i de fàcil enteniment. Ha de comprimir en poques paraules l'essència i els valors de l'esdeveniment esportiu. Alhora ha de ser fàcilment recordat i connectar amb el públic. En molts casos, el timbre rítmic d'un eslògan pot assolir els objectius anteriorment esmentats. Cal tenir en compte que l'eslògan serà un dels emblemes principals de l'esdeveniment. Conjuntament amb l'eslògan, el logotip representarà la imatge de l'esdeveniment i apareixerà en totes les peces publicitàries que emeti l'àrea de màrqueting i publicitat. El logotip ha de permetre identificar ràpidament qualsevol tipus de publicitat que es difongui des de l'organització, ja sigui en els formats convencionals o en els suports publicitaris alternatius, més innovadors. Per altra banda, el departament de publicitat, de la mà dels responsables de màrqueting, s'encarregaran de supervisar el disseny i la producció dels diferents productes que configuraran el marxandatge de l'esdeveniment.

Publicitat convencional

La campanya de publicitat, a més de mostrar la imatge gràfica, així com el missatge a transmetre, ha d'especificar quins formats publicitaris s'utilitzaran per a difondre l'esdeveniment esportiu. L'àrea de màrqueting ha d'analitzar quins àmbits són els més favorables per a mostrar la publicitat sobre l'esdeveniment, després d'haver fet un anàlisi de mercat tenint en compte el perfil de les persones a les que es vol fer arribar la campanya. Un dels mitjans principals que s'utilitza en una campanya de publicitat d'un esdeveniment esportiu és la televisió. El fet que la televisió sigui el canal per on es retransmetrà la pròpia competició, provoca que sigui, al mateix temps, el mitjà on aparegui més sovint la publicitat de l'esdeveniment. A més, la televisió és un dels mitjans més massius, que arriba a un major nombre de persones arreu del món. Així doncs, si es tracta de donar difusió d'un esdeveniment esportiu de magnitud internacional, el més lògic serà emprar aquest mitjà, que permetrà arribar al públic de qualsevol país del món. La televisió ofereix un ventall molt ampli de possibilitats per anunciar-se: horaris, canals, temàtica del programa en la franja horària que s'emet, etc. En termes tècnics, la televisió també és un dels mitjans més complets, ja que permet mostrar la publicitat a través d'imatges i de so a la vegada. El missatge, doncs, es mostra d'una manera molt completa i, per tant, arriba de manera més clara a l'espectador. La publicitat referent a l'esdeveniment que es mostra en televisió pot fer difusió de diferents

temes, des dels diferents actes de competició al llarg dels dies, passant per la pròpia difusió de l'esdeveniment, fins als anuncis que es realitzen conjuntament amb els patrocinadors. També se sol fer publicitat a través de la televisió de les entitats que organitzen l'esdeveniment.

Un altre mitjà força utilitzat, englobat en la publicitat convencional, és la premsa escrita. Els diaris, sobretot els de temàtica esportiva, fan un seguiment exhaustiu de la competició i, per aquest motiu, se sol utilitzar aquests suports per a dur a terme la campanya publicitària de l'esdeveniment. Els espectadors que segueixin l'actualitat esportiva són el principal públic al qual vol arribar l'àrea de publicitat de l'organització i, per tant, a través de la premsa escrita hi arribarà de manera directa. La premsa, a més, facilita diverses possibilitats de fer publicitat entre les seves pàgines, des de pàgines completes o dobles, roda pàgines, columnes, fins a patrocinis de les pròpies notícies que parlen sobre l'esdeveniment. Sovint també, la premsa esportiva duu a terme promocions de productes que fan referència a l'esdeveniment esportiu.

Entre els mitjans convencionals, ni la ràdio ni el cinema tenen gaire projecció en les campanyes publicitàries d'un esdeveniment esportiu. Els dos mitjans requereixen d'un *target* força específic, fet que dificulta una difusió massiva i a nivell internacional. Pel que fa a la ràdio, el que sí és habitual escoltar en aquest mitjà són anuncis de marques que aprofiten la celebració de l'esdeveniment per a realitzar concursos, sorteigs o promocions. Difícilment, però, entraran en antena anuncis de la pròpia organització fent difusió de l'esdeveniment.

Més habitual és la utilització dels mitjans fixes, com els suports en cartells, tanques publicitàries o banderoles, majoritàriament en el lloc on se celebra la competició. Quan els espectadors arriben a la ciutat o al país organitzador es troben tots els racons empaperats amb motiu de l'organització de l'esdeveniment. Per altra banda, el cost d'aquest mitjà és considerablement inferior al d'altres mitjans. En aquest apartat, tot i no ser un format totalment "fix", s'inclou la publicitat en autobusos, que també



31. Peça publicitària dels Jocs Olímpics de Londres 2012

s'empra en aquest tipus d'esdeveniment, sobretot en aquelles línies que traslladen els espectadors als recintes esportius on es realitza la competició. El mateix cas el trobem en els taxis que incorporen publicitat o, fins i tot, en les línies de metro.

Finalment, també s'ha de tenir en compte la producció de publicitat a través de material de papereria, com poden ser díptics, fulletons, targetes o d'altres formats similars. Aquest tipus de material és de fàcil distribució i arriba directament a la mà dels espectadors, que amb un text curt poden assimilar el missatge central que vol emetre l'esdeveniment. També s'ha de tenir en compte que el cost d'aquest tipus de publicitat és dels més barats que existeixen i, tot i així, poden obtenir molt bons resultats.

Publicitat alternativa

En l'actualitat, el panorama publicitari està canviant a passos gegants degut a l'arribada de nous mitjans publicitaris, el més destacat dels quals és Internet. La comunicació 2.0 s'ha apoderat de gran part de la inversió publicitària i les empreses estan apostant fort per aquest mitjà. Avui en dia, una gran part de la població mundial disposa d'accés a Internet. A més, la proliferació de les xarxes socials ha facilitat l'acostament de les marques amb el seu públic objectiu. A més, aquestes plataformes faciliten el *feedback* amb els usuaris, i permeten conèixer les seves opinions. D'aquesta manera, els encarregats de planificar la campanya publicitària podran enfocar el missatge segons l'opinió general dels espectadors i les necessitats que se'n dedueixin.

La publicitat a Internet pot ser massiva i selectiva a la vegada, aspecte que potencia de manera descomunal les campanyes publicitàries encarades en aquest mitjà. L'àrea de màrqueting i publicitat, doncs, ha d'apostar clarament per Internet i el ventall de possibilitats que ofereix per inserir la seva campanya de publicitat. La difusió de l'esdeveniment es pot realitzar a través de *banners* (estàtics o en moviment), vídeos, aplicacions, xarxes socials (*Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Google +*, etc.) i, per sobre de tot, a través de la pàgina web oficial de l'esdeveniment.

L'àrea de màrqueting i publicitat, en el moment de crear la campanya de publicitat, ha de tenir clar en quines xarxes socials tindrà presència i quins objectius es volen assolir en cada una d'elles. Per prendre aquesta decisió cal analitzar prèviament quines plataformes oferiran



32. Compte oficial de *twitter* dels Jocs Olímpics de Londres 2012

millors prestacions per assolir els objectius marcats i arribar de manera més eficaç al públic objectiu. Actualment, sembla evident que un esdeveniment esportiu que té presència a nivell internacional ha de tenir una pàgina de *Facebook*, un perfil a *Twitter* o un canal a *Youtube*. També és recomanable plantejar-se l'opció d'estar a *Google +*, així com crear-se un usuari de *Flickr* (o plataforma similar) per anar penjant fotos de l'esdeveniment. El que s'ha de tenir clar és que totes les plataformes han d'estar connectades entre sí, recolzant-se unes amb les altres i oferint un estil comunicatiu que segueixi la mateixa línia. Totes les xarxes han d'anar a una i assolir l'objectiu principal: la divulgació d'una sola imatge de l'esdeveniment, la més clara i propera possible.

La pàgina web oficial de l'esdeveniment és el principal espai de divulgació i interacció amb els espectadors. Es tracta d'un mitjà molt versàtil que permet compartir un munt d'informacions variades sobre l'esdeveniment. En primer lloc, és l'espai on l'organització pot explicar en què consisteix l'esdeveniment, des dels seus valors i la seva història, passant pels seus objectius, fins a la seva imatge. En ell també s'especifiquen les dades de contacte amb l'organització, així com informació de les diferents àrees organitzatives. L'organització pot utilitzar l'espai per

emetre comunicats i altres informacions relatives al seu treball diari: informes, estadístiques i altres anàlisis referents al balanç de l'esdeveniment. La pàgina ofereix informacions varies respecte la celebració de la competició: resultats, cròniques, vídeo-resums, notícies,



33. Pàgina web dels Jocs Olímpics de Londres 2012

dades sobre els esportistes participants, etc. Per altra banda, és un espai interactiu on es poden trobar vídeos sobre els diferents actes que se celebren al voltant de l'esdeveniment. Sovint s'inclouen aplicacions per entretenir els visitants i crear una relació més propera. La pàgina també pot incloure una botiga virtual on poder adquirir el marxandatge oficial de l'esdeveniment. En aquesta línia, la pàgina també pot oferir un apartat des d'on es puguin vendre entrades i paquets turístics. La llista continua i segueix essent variada, però el que és evident és que la pàgina web d'un esdeveniment esportiu és la seva principal plataforma de difusió i promoció.

ÀREA DE PROTOCOL

Funcions principals

- Atén les autoritats i els convidats de l'esdeveniment
- Redacta el manual de protocol
- Realitza el calendari de l'esdeveniment
- Organitza les accions protocol·làries
- Dissenya i organitza les cerimònies inaugural i de clausura
- Coordina l'entrega de premis

Una de les millors publicitats que pot realitzar l'organització és el bon tracte que s'ofereixi a les persones involucrades amb l'esdeveniment esportiu: esportistes, acompanyants, equips, espectadors, autoritats, convidats, treballadors, mitjans de comunicació, etc. Si reben un bon tracte, segurament parlaran bé de l'esdeveniment. Així doncs, la feina que realitza l'àrea de protocol és molt important pel bon desenvolupament de l'esdeveniment. Els professionals del protocol aconsellen en aspectes clau de l'àrea com la ubicació de les autoritats i convidats en la tribuna presidencial, les prioritats entre les mateixes autoritats, l'ordre dels discursos, etc. En aquesta línia també és important que els responsables de l'àrea estiguin en continu contacte amb el departament de protocol de les diferents institucions de les quals provinguin les autoritats que acudeixin a l'esdeveniment. Amb aquestes persones de contacte es discutiran aspectes diversos com els criteris d'assistència, el protocol a seguir amb les autoritats, l'assignació de discursos, etc. L'àrea de protocol s'encarrega, principalment, de la relació amb els convidats i les autoritats. Haurà de cobrir les seves necessitats i gestionar qualsevol demanda que els hi faci. També haurà d'assistir als representants de les delegacions o federacions que així ho sol·licitin.

És aconsellable i força habitual que l'àrea compti amb un manual de protocol intern en el que s'especifiquin les maneres d'actuar en cada una de les situacions amb les que es pot trobar i on s'unifiquin els criteris a seguir. Es tracta d'una àrea força jerarquitzada on destaca la figura del cap de protocol, que assumeix la direcció de l'àrea i que rep el suport constant d'un coordinador. Per sota d'aquestes dues figures actuen els tècnics i els assessors en protocol. En l'últim graó trobem les hostesses, els portadors, els traductors i altres treballadors vinculats

amb l'àrea, com poden ser els encarregats de gestionar la seguretat de l'esdeveniment. Una de les primeres accions que haurà de dur a terme l'àrea és la de planificar el seu propi funcionament, establir les seves necessitats, principalment pel que fa als recursos humans, definir les accions internes, etc. L'àrea haurà de realitzar un estudi de context i de recursos per planificar les necessitats que haurà de cobrir i les tasques que realitzarà. L'equip de protocol haurà d'estudiar l'entorn i les característiques de l'esdeveniment (tipus, nivell, categoria esportiva, públic objectiu, localitat on se celebra, amb quines infraestructures compta l'organització, etc.). Amb aquesta informació es començarà a planificar les actuacions que realitzarà l'àrea. Però no podrà començar a treballar en la planificació del seu programa sense saber de quins recursos disposa i haurà de prendre nota del que necessitarà per poder proveir-se del material i el personal que requerirà.

El programa de l'esdeveniment és el document on es detallen tots els actes i les tasques que realitzarà l'àrea de protocol. En ell s'inclou informació sobre els convidats a cada acte, el paper dels amfitrions, s'especifica la decoració i els materials necessaris, el recinte on se celebrarà, l'horari, etc. Un cop enllestit el programa s'ha de fer arribar als convidats amb prou antelació perquè es puguin organitzar la seva pròpia agenda. També s'haurà d'enviar als mitjans de comunicació la informació necessària per a la difusió dels diversos actes. El programa ha d'incloure un seguit d'apartat entre els quals trobem: el cronograma, planells de les instal·lacions, logotips i anagrames, llistats de convidats, protocol a seguir, informació referent als actes, etc. Un dels elements més destacats és el cronograma, que consisteix en l'establiment dels horaris dels diferents actes. Sol donar inici amb la recepció dels diferents col·lectius i finalitza amb la cerimònia de clausura. En aquest document també s'especifica l'accés dels convidats, qui els rebrà, la informació que se'ls lliurarà, etc. El cronograma inclou la data i l'hora de celebració de l'acte, el lloc on es realitzarà, el seu desenvolupament, el protocol a seguir, etc.

Cerimònia inaugural

El major acte protocol·lari i que més expectació genera és el que serveix per inaugurar un esdeveniment esportiu. Es realitza el primer dia de competició, normalment en la seu principal, que en el cas d'un esdeveniment esportiu sol ser en el recinte esportiu amb major capacitat. La cerimònia inaugural és coberta pels mitjans de comunicació d'arreu del món que

també retransmeten la competició, ja que és un acte que genera un gran interès entre els espectadors i la resta de públic que segueix l'esdeveniment a distància.

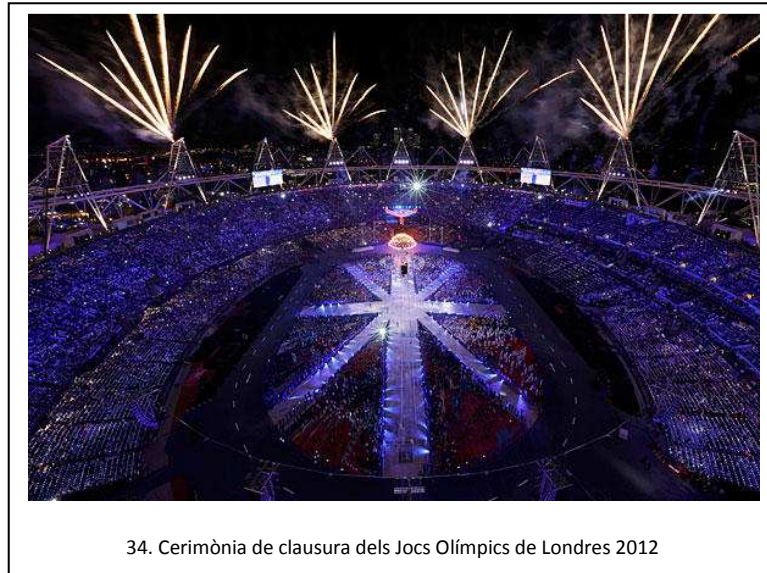
La cerimònia inaugural sol incloure una desfilada dels participants. L'exemple més clar és dóna en els Jocs Olímpics en què els esportistes es presenten per països davant del públic. Els equips desfilen per ordre alfabètic, tot i que l'equip amfitrió ho farà en últim lloc. Els equips es troben identificats per un rètol que desfila davant d'ells i, normalment, també per la bandera del seu país, tot i que ells mateixos llueixen vestimentes que representen els colors de la seva nacionalitat. Durant les cerimònies inaugurals algunes autoritats realitzen breus discursos per donar la benvinguda als esportistes i als espectadors, així com per donar inaugurada la competició. Els parlamentaris es trobaran situats en escenaris col·locats a peu de pista, a la vista de tot el recinte esportiu. El més comú és que parli el màxim representant de l'entitat organitzadora i l'autoritat de major rang present en l'acte, que pot ser, per exemple, l'alcalde de la ciutat organitzadora o el president del país on se celebra l'esdeveniment. La cerimònia inaugural pot estar acompanyada d'un espectacle cultural o artístic realitzat per ballarins, cantants o altres tipus d'artistes que representin una obra en relació a la celebració de l'esdeveniment i de la ciutat o país organitzador.

La cerimònia inaugural sol finalitzar amb l'organització d'un sopar en el qual es conviden les autoritats i els convidats VIP. L'àrea de protocol haurà de tenir controlats en un llistat a tots els assistents i ubicar-los a cada un d'ells en el seient corresponent. Es tracta d'un sopar molt formal (sovint és d'etiqueta) i ple de normes protocol·làries, per la qual cosa els organitzadors hauran de cuidar cada detall. L'elecció del menú, la decoració de la taula i la sala i el tracte del personal de servei hauran de ser excel·lents, sobretot a la vista dels convidats. El sopar estarà encapçalat per la taula presidencial, que ocuparan el màxim responsable i altres membres de l'organització i les principals autoritats. Aquesta taula estarà ubicada davant de la resta de taules, que tindran un ordre. Les més properes a la taula presidencial tindran millor numeració.

Cerimònia de clausura

La cerimònia de clausura es troba encapçalada per l'entrega de premis. Al finalitzar la competició els equips finalistes reben, de mans de diverses autoritats, els seus respectius trofeus i medalles. També és comú que durant l'acte es reuneixin a tots els esportistes i equips participants al voltant de la pista o del terreny de joc del recinte, mentre que al centre del

mateix se celebrarà l'espectacle que tancarà l'esdeveniment. Com en la cerimònia inaugural, artistes de diversos àmbits artístics realitzaran una actuació al voltant de l'esport i la cultura de la ciutat i país organitzador. L'acte sol finalitzar amb el llançament de focs artificials, que poden anar acompanyats de música. Es tracta d'un dels actes més espectaculars de l'esdeveniment i que atrau les mirades d'espectadors d'arreu del món.



Tant en la cerimònia inaugural com en la de clausura, els actes programats hauran d'estar controlats al detall i s'hauran d'haver fet assajos i simulacres previs per comprovar que tot està correcte i funciona de manera adequada. Durant la cerimònia de clausura també se sol organitzar un sopar, que pot incloure una festa o ball posterior, i que serà força similar al de la cerimònia inaugural. Normalment se celebra en el mateix espai i compta amb els mateixos convidats, tot i que pot haver-hi alguna autoritat que no havia pogut estar present en el sopar inaugural. Els principals canvis que es poden donar seran en el menú i en els discursos.

Entrega de premis

Un dels últims actes que organitza l'àrea de protocol és l'entrega de premis. L'acte se celebrarà, a poder ser, just després de finalitzar la competició. Els equips finalistes rebran les seves respectives medalles, com a campió i subcampió en la majoria de competicions, i en el cas particular dels Jocs Olímpics, els tres primers classificats rebran les medalles d'or, plata i bronze. En els esports col·lectius, a més, els equips finalistes en la majoria de casos també reben un trofeu. Els esportistes se situaran en un lloc visible per tot el recinte esportiu i rebran

de mans d'un seguit d'autoritats, presidides pel director de l'entitat organitzadora, les medalles i els trofeus que acrediten el seu èxit esportiu en la competició. En aquest acte, a més de la tasca que realitzen els responsables de l'àrea, també hi participen un seguit d'hostesses i portadors que ajudaran a repartir les medalles i els trofeus als participants.

Durant la final de la competició i l'entrega de premis prenen importància alguns aspectes entre els que destaquen les banderes i els himnes. Durant un esdeveniment esportiu és habitual col·locar en un lloc visible les banderes dels països participants. Les banderes s'ordenen per ordre alfabètic en l'idioma del país amfitrió. En cas de tractar-se d'uns Jocs Olímpics, la bandera del país amfitrió es col·locarà en primera posició, seguida per la bandera grega i, a continuació, la resta de banderes dels països participants. Per altra banda, la bandera de l'entitat esportiva que organitza l'esdeveniment onejarà en solitari en un lloc destacat. Les banderes dels equips finalistes també estaran presents en la final i poden hissar-se durant l'entrega de premis. El cas més clar es dona, altra vegada, en els Jocs Olímpics, quan durant l'escolta de l'himne del país de l'esportista o equip guanyador s'alcen les tres banderes dels països



35. Entrega de medalles durant els Jocs Olímpics de Pequín 2008

finalistes. Els himnes s'interpreten just abans de la disputa d'un partit entre dos equips, començant pel que actua com a visitant i després pel local. En proves en les que actuen més de dos participants no s'interpreten els himnes abans del seu inici. En els Jocs Olímpics s'interpreta l'himne del país de l'esportista o equip guanyador durant l'entrega de premis. Tot i que no és molt comú, aquest fet també es pot produir en altres competicions esportives.

Actes protocol·laris

Els actes complementaris a la competició també són seguits per molts espectadors i mitjans de comunicació, que transmeten les seves impressions sobre el seu desenvolupament. Per aquest motiu, caldrà organitzar aquests actes amb el mateix rigor que la pròpia competició per a què la impressió del públic sigui favorable a l'esdeveniment. L'àrea de protocol, juntament amb l'àrea de màrqueting i publicitat, s'encarregarà d'organitzar els actes complementaris. El tipus

d'acte pot ser molt divers ja que poden tenir un caire cultural, en forma de congressos, debats, exposicions, etc., lúdic, a través de jocs infantils, activitats recreatives, concursos, etc. o bé pertànyer més a la vessant de l'espectacle amb actuacions, concerts, rues, etc.

L'àrea de protocol també tindrà entre les seves funcions la recepció i ubicació dels participants i assistents a l'esdeveniment. Alguns treballadors de l'àrea es destinaran a informar i ajudar a les persones que vagin arribant al lloc de celebració de l'esdeveniment i controlaran les diverses arribades. També facilitaran les acreditacions i entregaran els dossiers informatius, a més de donar les instruccions pertinents. Anteriorment, el departament també s'haurà encarregat de confirmar l'assistència dels participants ja que d'aquest aspecte dependran aspectes com l'assignació dels seients, el nombre de regals que s'hauran d'encarregar, la capacitat dels diversos locals que s'hauran de condicionar, etc. La confirmació s'ha d'incloure en la invitació que s'envia als possibles participants i s'ha d'especificar una data límit i un telèfon per fer-la efectiva. Les acreditacions estaran acompanyades de les credencials per als vehicles, mentre que els dossiers inclouran el programa de l'esdeveniment, planells i mapes de les instal·lacions, informació turística i sobre els allotjaments, els transports i les dietes, així com els horaris de competició i dels recintes destinats als entrenaments. L'espai de recepció es solen ubicar en les pròpies instal·lacions on es realitzarà l'esdeveniment. Per altra banda, també s'organitzarà una recepció oficial per part de les autoritats i els màxims responsables de l'organització. L'acte pot comptar amb un aperitiu i en ell es realitzaran alguns discursos de benvinguda. Alguns convidats, però, hauran de ser rebuts a les terminals dels aeroports o a les estacions de trens o autobusos, facilitant-los un vehicle per arribar a les instal·lacions de l'esdeveniment o als seus respectius allotjaments.

CONCLUSIONS

L'organització d'un esdeveniment esportiu a nivell internacional és sinònim d'èxit i beneficis pel país organitzador. La celebració d'aquest tipus d'esdeveniment pot arribar a transformar la ciutat o ciutats que acullen la competició. En aquest sentit destaca l'àmbit de les infraestructures que, en motiu de l'organització de l'esdeveniment, pot veure'n afectat positivament el seu desenvolupament. De totes maneres, un esdeveniment esportiu comporta molts altres beneficis. La seva celebració té la capacitat de modificar aspectes de la pròpia societat, on es veuen alterats aspectes demogràfics o culturals. L'organització de l'esdeveniment ve acompanyada de milers de turistes que, en conseqüència, originen milers de llocs de treball que provoquen, a la vegada, una gran injecció econòmica al territori. A més, els beneficis continuen i poden perdurar al llarg dels següents anys. Així doncs, el llegat que deixa un esdeveniment esportiu és molt valuós per l'àrea geogràfica que l'acull i la seva població.

Un esdeveniment esportiu és espectacle, però també una gran font d'ingressos. En el panorama actual els patrocinis juguen un paper vital en el desenvolupament dels esdeveniments esportius aportant grans quantitats de diners. També els ingressos originats en les taquilles són importants, igual que la venda de marxandatge i l'oferta d'altres serveis, com l'hoteleria o la restauració, però l'apartat que marca la diferència en quan a ingressos, juntament amb els patrocinis, són els drets de cobertura, basats principalment en la televisió. La retransmissió de l'esdeveniment esportiu serà seguida per milions d'espectadors arreu del món i els principals mitjans de comunicació no deixaran passar l'oportunitat d'apuntar-se als índexs d'audiència i tot allò que aquests comporten. També juguen un paper important les administracions públiques, que actuaran en bona mesura en l'organització de l'esdeveniment.

Un esdeveniment esportiu d'àmbit internacional requereix d'una organització molt complexa. Alhora, però, aquesta ha d'estar perfectament estructurada per assegurar el bon desenvolupament de l'esdeveniment. Aquest fet comporta que el pes de l'organització s'hagi de distribuir en diversos comitès que, al mateix temps, delegaran les tasques a les diverses àrees organitzatives. Totes les àrees hauran de treballar conjuntament i correctament coordinades per assolir un objectiu comú: el bon desenvolupament i el seu posterior èxit. En l'organització hi participaran milers de treballadors, els quals hauran de fer efectiu el seu compromís amb l'entitat organitzadora i realitzar correctament les tasques que se'ls hi assignin.

L'organització es pot dividir en varis blocs, en els quals hi actuen diverses àrees organitzatives. Per una banda, el bloc referent a la difusió i a la promoció de l'esdeveniment està format per l'àrea de comunicació i mitjans, l'àrea de màrqueting i publicitat i l'àrea de protocol. Aquestes àrees tenen com a funció general la transmissió d'una bona imatge de l'esdeveniment. D'elles dependrà la bona acceptació per part del públic i el seguiment de tot el que es produeixi al voltant de l'organització i la celebració de l'esdeveniment. Per la seva banda, existeix un altre bloc centrat en els aspectes propis de l'organització de qualsevol esdeveniment i que està compost per l'àrea d'infraestructures, l'àrea logística i l'àrea mèdica i de seguretat. Aquestes tres àrees s'encarreguen d'organitzar els aspectes necessaris per al desenvolupament de la competició, així com d'atendre als diferents col·lectius participants. Solen realitzar tasques invisibles pel públic general, però que són de vital importància per aconseguir que l'esdeveniment sigui un èxit. Hi ha un altre bloc que també opera a l'ombra però que efectua tasques de gran importància per al correcte funcionament de l'organització. Es tracta del bloc administratiu format per l'àrea administrativa, l'àrea econòmica, l'àrea jurídica-legislativa i l'àrea de recursos humans. Les quatre àrees vetllen pel compliment de qualsevol legislació que afecti a l'organització de l'esdeveniment esportiu. També efectua tasques relatives a la comptabilitat de l'organització, la gestió dels contractes de treball i qualsevol altre aspecte en matèria administrativa.

Finalment, cal destacar l'àrea esportiva. Les funcions que porta a terme aquesta àrea conformen el pilar bàsic en el qual se sustenta la raó de ser de l'esdeveniment esportiu. La resta d'àrees treballen al voltant de l'àrea esportiva ja que, en definitiva, és el motiu pel qual s'organitza l'esdeveniment. D'ella depèn qualsevol aspecte vinculat a la celebració de la competició. Qualsevol tasca que dugui a terme l'àrea esportiva pot condicionar la resta d'àrees que conformen l'organització. Es tracta de l'àrea neuràlgica de l'esdeveniment i en ella se centra l'organització de l'esdeveniment esportiu.

BIBLIOGRAFIA

- Andrea Morales (2011). *Origen, evolución y estadísticas de los eventos en el mundo*. Recuperat el 5 de desembre, a <http://andreameventos.blogia.com/2011/030101-origen-evolucion-y-estadisticas-de-los-eventos-en-el-mundo.php>
- Añó, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas*. València. Editorial Universitat de València.
- Añó, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas*. Barcelona. Editorial INDE.
- Ayora, D. i García E. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Barcelona. Editorial INDE.
- Baus, H.M. i Lesly, P. (1981). *Nuevo manual de Relaciones Públicas (vol.2)*. Barcelona. Editorial Martínez Roca.
- Bonilla F., Escalante M. J. i Moreno E. (2001). *Planificación y gestión de la cobertura sanitaria y de salud pública en acontecimientos deportivos*. Vol.2 Núm.3 de Emergencias y catástrofes.
- Brotons Piqueres, J.M. (2005). *La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas*. Recuperat el 4 de juny, a: <http://www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm>
- Caballero, R. (2010). *Sistemas de acreditación y control en eventos deportivos*. Recuperat el 25 de juny, a: <http://www.mundoferial.com/marketing-ferial/sistemas-de-acreditacion-y-control-en-eventos-deportivos/>
- Camps i Povill, A. (2004). *La financiación Pública y Privada de los Juegos Olímpicos, en la organización de grandes eventos deportivos*. Madrid. Instituto Universitario del Deporte.
- Cerezuela, B. (2005). *La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos*. Barcelona. Centres d'Estudis Olímpics, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Desbordes, M. i Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona. Editorial INDE.
- EFE (2012). *Londres 2012 tendrá más efectivos de seguridad que atletas*. Recuperat el 26 de maig, a: http://www.eltiempo.com/deportes/otrosdeportes/cerca-de-12500-policias-velaran-por-la-seguridad-de-londres-2012_11844402-4
- Federació Entrerriana de Natación (2008). *La importancia del patrocinio deportivo*. Recuperat el 9 de maig, a http://www.fen.org.ar/capacitacion/patrocinio_deportivo.htm
- Fernández Vázquez, J. J. (2005). *Vademécum de Protocolo y Ceremonial Deportivo*. Barcelona. Editorial Paidotribo.
- FIFA (2011). *Un éxito también económico*. Recuperat el 12 de maig, a <http://es.fifa.com/womensworldcup/organisation/media/newsid=1478748/index.html>
- Fuente Lafuente, C. (2004). *Técnicas de organización de actos*. Madrid. Ediciones Protocolo.

- Fuente Lafuente, C. (2007). *Protocolo para eventos: técnicas de organización de actos*. Madrid. Ediciones Protocolo.
- Fundación Miguel Indurain (2012). *El dopaje en preguntas y respuestas*. Recuperat el 21 de maig, a:
<http://deportelimpio.fundacionmiguelindurain.com/documentobase/documento.cfm?navUID=7926B41D-BC1-C097-AC77F46437600414&uid=DBAA8AB8-F207-A99C-70056977B400CF29>
- Galvís, F. (2009). *Tipos de eventos, conceptos y planificación*. Recuperat el 5 de desembre, a
<http://www.slideshare.net/federicogalvis/tipos-de-eventos-conceptosplanificacin-1466290>
- Gutiérrez, J. F. (2007). *Fundamentos de administración deportiva*. Instituto Universitario de Educación Física. UDEA (Colombia).
- IESPORT (2010). *La inversión publicitaria y el patrocinio deportivo*. Recuperat el 10 de maig, a
<http://www.iesport.es/es/component/content/article/158.html>
- Jijena Sánchez, R. (2003). *Eventos: cómo organizarlos con éxito*. Buenos Aires. Editorial Nobuko.
- Jijena Sánchez, R. i Jijena Sánchez, R. (2004). *Organización de eventos*. España. Ugerman Editor.
- López Cuadrado, S. (2010). *Responsabilidad civil y penal en el gestor deportivo*. Agaxede (Galicia).
- López, C. i Martínez, B. (2010). *Manual de organización de eventos deportivos*. Sevilla. Editorial Wanceulen.
- Magaz-González, A.M. y Fanjul-Suárez, J.L. (2012). *Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas*. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 12 (45) pp. 138-169. Recuperat el 4 de maig, a:
<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.html>
- Marín Calahorro, F. (1997). *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Ministerio del Interior (2012). *Funciones de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad*. Recuperat el 24 de maig, a:
http://www.interior.gob.es/espectaculos-21/prevencion-de-la-violencia-en-los-espectaculos-deportivos-497/funciones-de-las-fuerzas-y-cuerpos-de-seguridad-503?set_locale=eu
- Otero (2000). *Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa*. Sphera Pública.
- Otero (2008). *Protocol i organització d'esdeveniments*. Barcelona. Editorial FUOC.
- Protocolo.org (2009). *Protocolo deportivo. Eventos deportivos. Organización*. Recuperat el 18 de juliol, a:

http://www.protocolo.org/ceremonial/protocolo_deportivo/protocolo_deportivo_eventos_deportivos_organizacion.html

- Protocolo.org (2011). *Protocolo olímpico. Invitaciones. Tarjeta de identidad y acreditación olímpica*. Recuperat el 18 de juliol, a:

http://www.protocolo.org/ceremonial/protocolo_deportivo/protocolo_olimpico_ceremonia_olimpica_elementos_ceremonial_apertura_y_cierre.html

- Publicaciones Vértice (2008). *Gestión de eventos*. Málaga. Editorial Vértice.

- Richero, A. (1993). *Eventos: guía práctica para su planeación y ejecución*. España. Editorial Trillas.

- Sereno, E. (2012) – Redacció Aprendemas. *Grandes eventos deportivos en 2012: formación y empleo*. Recuperat el 13 de juny, a

http://www.aprendemas.com/Reportajes/html/R2207_F26032012_1.html

- Shone A. (2001). *Successful event management: a practical handbook*. Londres. Continuum.

- Stella, J. (1997). *La organización de eventos. La fiesta inolvidable*". Buenos Aires.

- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

- Vilches L. (coordinador), del Río O., Simelio N., Soler P. i Velázquez T. (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona. Editorial Gedisa.

BIBLIOGRAFIA D'IMATGES

1. http://english.chosun.com/site/data/html_dir/2012/07/30/2012073001735.html
2. <http://pamakidscoach.wordpress.com/tag/london-olympic-stadium/>
3. <http://www.london2012.com/photos/galleryid=1327438/#route-refreshment-for-olympic-athletes>
4. <http://yawninggetsyounowhere.blogspot.com.es/2012/08/london-2012-bronze-medal-winners.html>
5. <http://www.guardian.co.uk/sport/2012/may/22/london-olympics-2012-queues-tickets>
6. <http://in.reuters.com/article/2010/06/02/idINIndia-48988220100602>
7. <http://www.zimbio.com/photos/Sindy+Mabe>
8. <http://www.panoramaaudiovisual.com/es/2012/05/10/atos-firma-una-alianza-global-con-the-systems-group-para-el-sector-de-media/>
9. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2179920/Olympics-Opening-Ceremony-London-gets-2012-Games-way-Greatest-Show-On-Earth-rounded-Macca-course.html>
10. <http://olympics.time.com/2012/08/20/qa-aldo-rebello-brazils-sports-minister-on-hosting-the-world-cup-and-olympic-games/>
11. http://fotos.lainformacion.com/juegos-olimpicos-de-londres-2012/londres-2012-da-los-ultimos-retoques-a-sus-instalaciones_N4iWkdFIhrZKEsW58VGw82/
12. <http://posttrib.suntimes.com/photos/galleries/index.html?story=13488999>
13. <http://www.businessinsider.com/london-olympics-2012-housing-for-cleaners-resembles-prison-camps-2012-7>
14. http://fotos.lainformacion.com/deporte/kick-off-volunteers-fifa-women-s-world-cup-2011_MUwWt14iILLYQCTi7jgpSk4/
15. <http://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-hyundai-suministra-366-vehiculos-uefa-eurocopa-20120517125816.html>
16. <http://es.tendencias.yahoo.com/fotos/aqu%C3%AD-vivir%C3%A1n-los-deportistas-ol%C3%ADmpicos-este-verano-slideshow/villa-ol%C3%ADmpica-photo-1339671866.html>
17. <http://www.sfgate.com/sports/article/GLOBAL-VILLAGE-3201165.php>
18. http://www.stourbridgenews.co.uk/news/9800949.Ambulance_staff_get_set_for_Olympics/?ref=rss

19. http://www.fina.org/H2O/index.php?option=com_content&view=article&id=2602:2008-olympic-games-medical-a-doping-control-programmes-success-and-efficiency-in-beijing&catid=300:articles&Itemid=974
20. <http://www.insidethegames.biz/olympics/summer-olympics/2012/17344-london-2012-unveil-healthcare-facilities-at-olympic-and-paralympic-village>
21. <http://mexico.cnn.com/deportes/2012/07/25/estados-unidos-monitoreo-en-tiempo-real-los-juegos-olimpicos>
22. <http://www.guardian.co.uk/uk/2012/jul/24/london-2012-olympics-g4s-military>
23. <https://mymzone.com/blog/author/ravi/page/2/>
24. <http://tarracoferma.blogspot.com.es/2012/07/prohiben-sonreir-los-periodistas-de-los.html>
25. <http://www.insidethegames.biz/olympics/summer-olympics/2012/17973-london-2012-puts-thousands-of-tickets-back-on-sale-in-a-bid-to-solve-empty-seat-fiasco>
26. <http://www.flickr.com/photos/wfxue/7712740838/>
27. <http://www.todondesign.com/blog/tipografia-ijoo-londres-2012/>
28. http://www.nosoyunnumero.com/2008/08/las_mascotas_de_pekin_2008/
29. <http://www.touchretail.co.uk/blog/tag/london-2012/>
30. <http://www.medialawmonitor.com/2012/06/trademark-issues-to-consider-when-covering-the-upcoming-2012-olympic-games/>
31. <http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/8516365/London-2012-Olympic-tickets-questions-and-answers.html>
32. <http://laindustria.pe/tecnologia/consumo/los-records-olimpicos-en-twitter>
33. <http://www.london2012.com>
34. <http://www.csmonitor.com/World/Olympics/2012/0813/London-2012-closing-ceremony-ends-a-happy-and-glorious-Olympics>
35. <http://todovoley.mforos.com/1539065/8456637-torneo-masculino-ceremonia-de-premios/>